



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výber stredného zdravotného personálu

Selection of middle medical staff

Študent:

Katarína Kostková

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Katarína Kostková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Výběr středního zdravotního personálu**  
**Selection of Middle Medical Staff**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická část
  3. Charakteristika organizace
  4. Analytická část
  5. Návrhy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

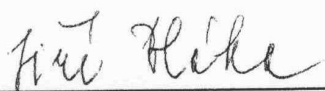
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

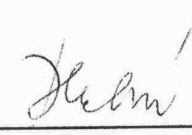
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Zdeňka Kaňáková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu so všetkými prílohami vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 7.5.2010

Podpis: .....

Ďakujem PhDr. Zdeňke Kaňákovéj za pomoc a poskytnuté rady pri vypracovávaní tejto bakalárskej práce a tiež ďakujem zamestnancom Nemocnice s poliklinikou, hlavne pánovi Ing. Jaroslavovi Švecovi.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1. Úvod.....   | 1  |
| 2. Teoretická časť .....                                       | 3  |
| 2.1. Získavanie a výber pracovníkov .....                      | 4  |
| 2.1.1. Definovanie požiadavkov .....                           | 5  |
| 2.1.2. Prilákavie uchádzačov .....                             | 7  |
| 2.1.3. Vyberanie uchádzačov.....                               | 10 |
| 2.2. Výberové pohovory.....                                    | 13 |
| 2.2.1. Štruktúra pohovoru .....                                | 16 |
| 2.2.2. Výhody a nevýhody.....                                  | 19 |
| 2.3. Legislatíva .....   | 20 |
| 3. Charakteristika organizácie.....                            | 21 |
| 4. Analytická časť.....  | 24 |
| 4.1. Demografické zloženie .....                               | 24 |
| 4.2. Analýza vývoja počtu stredného zdravotného personálu..... | 26 |
| 4.3. Definovanie požiadavkov.....                              | 28 |
| 4.4. Prilákavie uchádzačov.....                                | 29 |
| 4.4.1. Zdroje získavania uchádzačov.....                       | 29 |
| 4.4.2. Formy získavania zamestnancov.....                      | 30 |
| 4.4.3. Dokumenty požadované od uchádzačov .....                | 31 |
| 4.5. Vyberanie uchádzačov .....                                | 31 |
| 4.5.1. Metódy výberu pracovníkov .....                         | 31 |
| 4.5.2. Prijímací proces .....                                  | 32 |
| 5. Námetý, návrhy, odporúčania .....                           | 39 |
| 6. Záver.....  | 43 |

## 1. Úvod

„Riadenie ľudských zdrojov je definovaný ako strategický a logicky premyslený postup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“ (Armstrong, 2007, str.27)

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných zamestnancov, pretože ľudské zdroje sú jedným z najdôležitejších faktorov úspešnosti organizácie, a tak by im mala byť venovaná dostatočná pozornosť.

Organizácia by mala mať takých zamestnancov, ktorých potrebuje dnes a bude potrebovať aj v budúcnosti. A v tejto oblasti hrá dôležitú úlohu personálny útvar, ktorý sa špecializuje na získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov, hodnotenie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, starostlivosť o pracovníkov a všetky ďalšie činnosti týkajúce sa zamestnaneckých vzťahov.

Výberový proces zamestnancov je dôležitý a nesmie byť podceňovaný, pretože získanie kvalitných a správnych zamestnancov je kľúčové pre úspešnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Je potrebné, aby si organizácia presne definovala popis a špecifikáciu pracovného miesta, prilákala uchádzačov a z nich vybrala tých najvhodnejších. Skupina najvhodnejších uchádzačov je následne pozvaná na výberový rozhovor a prípadne na absolvovanie výberových testov, ak to vyžaduje organizácia alebo pracovné miesto.

Priebeh rozhovoru si vedúci rozhovoru musí dôsledne pripraviť. Naplánovať je treba určitú štruktúru hlavných otázok, ktorými sa zistia podstatné informácie o schopnostiach, znalostiach a zručnostiach uchádzača a jeho vhodnosti na danú pracovnú pozíciu.

Na záver si organizácia vyberie zo skupiny najvhodnejších uchádzačov jedného, ktorý najviac vyhovuje požiadavkám na pracovné miesto a cieľom, zámerom organizácie a ponúkne mu dané pracovné miesto.

Cieľom mojej bakalárskej práce je:

- vykonať analýzu výberového procesu stredného zdravotného personálu
- a na základe získaných informácií navrhnúť opatrenia na zlepšenie výberového procesu.



## 2. Teoretická časť

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je riadiť ľudí takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonnosti organizácie (Armstrong, 2007). Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá 4 hlavnými oblasťami:

- získavanie a výber zamestnancov,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- zamestnanecké vzťahy.

Pre každú organizáciu je dôležité zabezpečovanie ľudských zdrojov, aby si organizácia získala a udržala ľudí, ktorých potrebuje a aby ich produktívne využívala. Zabezpečovanie LZ sa zaoberá týmito stránkami:

- plánovanie LZ,
- riadenie talentov,
- získavanie LZ,
- výberové pohovory,
- testy pracovnej spôsobilosti (výberové testy),
- uvádzanie nových pracovníkov do organizácie,
- uvoľňovanie pracovníkov z organizácie.

Plánovanie LZ stanovuje potrebu LZ, ktorú organizácia požaduje na dosiahnutie svojich cieľov. Jedná sa o zameranie na kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku potreby LZ, a tým odpovedá teda na dve základné otázky, a to: akých ľudí a koľko ľudí?

Plánovanie LZ nielenže stanovuje požiadavky týkajúcich sa ľudí potrebných k dosiahnutiu cieľov organizácie, ale aj upozorňuje na možné spôsoby efektívnejšieho rozvíjania a rozmiestňovania ľudí v organizácii. Nakoniec vedie k zlepšeniu celkového využitia zamestnancov. Podľa Millsa (1983) je plánovanie LZ procesom rozhodovania, ktorý spojuje tri dôležité činnosti (Armstrong, 2007):

- rozpoznávanie a získavanie správneho počtu ľudí so správnymi zručnosťami,
- ich motivovanie tak, aby odvádzali vysoký výkon,

- vytváranie interaktívnych väzieb medzi cieľmi podnikania a činnosťami týkajúcich sa plánovania pracovníkov.

## **2.1. Získavanie a výber pracovníkov**

Čoraz častejšie dochádza k zmenám, a najmä zmenám pracovných metód, čím dochádza k nárastu požiadavkov na zamestnancov. Veľmi dôležité je plánovanie ľudských zdrojov, pretože sa usiluje o prípravu organizácie na vyrovnávanie sa s budúcnosťou, budúcimi zmenami a požiadavkami, a tak dosahovať jej strategické ciele (Foot, Hook, 2002).

Činnosti pri výbere zamestnancov : potreba obsadiť pracovné miesto, analýza a ocenenie, popis pracovného miesta, špecifikácia pracovného miesta, určenie a hodnotenie výberových metód, predbežný výber, výberový proces, obsadenie pracovného miesta, hodnotenie zamestnancov v priebehu adaptačného obdobia, vedenie, motivovanie, delegovanie a zvyšovanie kvalifikácie (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Hlavné ciele podľa Foot, Hook (2002) pre vyhľadávanie a získavanie vhodných zamestnancov sú :

- získať skupinu vhodných uchádzačov na voľné miesta,
- používať a dbať čestné postupy,
- usilovať o to, aby všetky aktivity získavania zamestnancov boli v súlade s cieľmi firmy a posilňovali jej image,
- riadiť tento proces eticky a nákladovo efektívnym spôsobom.

V tomto procese ide o dosiahnutie súladu medzi právnou (dodržovanie zákonov), etickou (diskriminácia) a podnikateľskou (efektivita) stránkou.

K dosiahnutiu cieľov organizácie sa najviac uplatňujú ľudské schopnosti, zručnosti a úsilie. Preto je dôležité plánovanie ľudských zdrojov, kde v počiatočnej fáze dochádza k ich oceneniu z hľadiska zručností a počtu ľudí, ktorí sú potrební k dosiahnutiu podnikových cieľov.

Získavanie a výber zamestnancov je činnosť, ktorá uspokojuje podnikovú potrebu ľudských zdrojov v potrebnom množstve a kvalite, a to pri vynaložení minimálnych nákladov. Podľa Armstronga (2007) má získavanie a výber pracovníkov tri fáze, a to:

1. definovanie požiadavkov,
2. prilákanie uchádzačov,
3. vyberanie uchádzačov.

#### **2.1.1. Definovanie požiadavkov**

Aby mohli byť požiadavky stanovené, je potrebné vykonať analýzu práce a popísať dané pracovné miesta. Analýza práce je zhromažďovanie všetkých dôležitých informácií a dát o všetkých pracovných miestach. Jedná sa o informácie, ktoré zahŕňujú potrebné schopnosti a zručnosti na vykonávanie danej pracovnej pozície.

Výsledkom analýzy práce je popis a špecifikácia pracovného miesta, ktoré sú základom pri získavaní a výbere zamestnancov. Voľné pracovné miesto môže byť úplne nová pracovná pozícia alebo môže vzniknúť odchodom zamestnanca, či už jeho odchodom do dôchodku alebo jeho prepustením, a v takomto prípade sa potom jedná o opätovné obsadzovanie pracovného miesta.

Program získavania zamestnancov by mal jasne určovať počet a kategóriu osôb, ktoré organizácia potrebuje. Požiadavky konkrétnych pracovných funkcií a podmienky zamestnania sú vyjadrené v popise a špecifikácii pracovného miesta.

#### ***Popis pracovného miesta***

Popis pracovných miest formuluje personálny špecialista či personalista, a to z dôvodu napísania všetkých popisov pracovných miest jednotným spôsobom. Vo väčšine prípadov sa využíva štandardná forma pre popis pracovných miest, aby bolo zaistené zbieranie tých istých typov informácií. Každý popis by mal obsahovať hlavne:

- názov pracovného miesta,
- štruktúru podriadenosti,

- komu je podriadený,
- za čo je zodpovedný,
- účel pracovného miesta,
- hlavné povinnosti.

Avšak k týmto podstatným prvkom popisu pracovného miesta sa môžu zahrnúť aj iné prvky, napríklad kontakty, organizačné začlenenie a číslo pracovného miesta, počet podriadených, miera vplyvu, pracovné podmienky, poslanie pracovného miesta, charakter práce, vedľajšie pracovné činnosti, mzdový stupeň, zamestnanecké výhody a iné formy odmien, výkonové normy atď.

### ***Špecifikácia pracovného miesta***

V špecifikácii pracovného miesta organizácia stanovuje zručnosti a kvality, ktoré jedinec musí mať, aby bol spôsobilý plniť úlohy daného pracovného miesta, ktoré sú zadané v popise pracovného miesta. Požiadavky popísané v špecifikácii musia byť minimálne štandardy potrebné na vykonávanie daného pracovného miesta.

Špecifikácia pracovného miesta by mala podľa Armstronga (2007) obsahovať nasledujúce body:

- odborné schopnosti,
- požiadavky na správanie a postoje,
- odborná príprava a výcvik,
- skúsenosti, prax,
- zvláštne požiadavky,
- vhodnosť pre organizáciu,
- ďalšie požiadavky,
- možnosť splniť očakávania uchádzača.

Sú známe aj iné systémy klasifikácie, pričom medzi najznámejšie patrí sedembodový model vypracovaný Alecom Rodgerom a päťstupňový model navrhnutý Johnom Munro Frazerom.

Sedembodový model sa zameriava na:

- fyzické vlastnosti,
- vedomosti a zručnosti,
- všeobecnú inteligenciu,
- zvláštne schopnosti,
- záujmy,
- dispozície (sklony),
- okolnosti (zázemie).

Päťstupňový model sa zameriava na:

- vplyv na ostatných,
- získanú kvalifikáciu,
- vrodené schopnosti,
- motiváciu,
- emocionálne usstrojenie.

Potom čo je zistený rozsah úloh, ktoré musia byť splnené a zručností, ktoré sú potrebné k vykonávaní daných činností, je ďalšou súčasťou analýzy zistenie, koľko ľudí je potrebných k výkonu daného objemu práce.

Ak podnik má informácie o svojej produkcii z predchádzajúcich rokov, môže tieto údaje použiť k výpočtu počtu zamestnancov potrebných k výkonu danej činnosti. Ale ak tieto informácie organizácia nemá, je potrebné sa zaujímať o techniky štúdia práce, pomocou ktorých sa stanoví, ako efektívnejšie vykonávať dané úlohy a určiť časovú náročnosť úlohy (Foot, Hook, 2002).

### **2.1.2. Prilákание uchádzačov**

Môžeme posudzovať ponuku vnútorných a vonkajších ľudských zdrojov. Vnútorňa ponuka je tvorená L'Z vo vnútri organizácie, a naopak vonkajšia ponuka predstavuje L'Z mimo podnik. Pričom môžeme použiť aj kombinovaný typ získavania, kde využívame vnútorné aj vonkajšie L'Z. Pri konečnej voľbe spôsobu získavania

zamestnancov je dôležité sledovať tri kritéria, a to náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania dobrých uchádzačov.

Každá organizácia by si mala vypracovať inventár zručností, ktorými disponuje každý zamestnanec vo vnútri organizácie. Veľakrát sa totižto stáva, že pracovníci majú aj také schopnosti a zručnosti, ktoré vo svojej súčasnej pracovnej pozícii nevyužívajú, pretože to daná pracovná pozícia nevyžaduje. Títo zamestnanci majú záujem o zmenu pracovného miesta, v ktorom by viac mohli využívať svoje schopnosti a zručnosti. A v prípade, že sa takáto šanca vyskytne a je to pre organizáciu výhodné, dochádza k premiestneniu tohto pracovníka (Foot, Hook, 2002).

Ak vnútorná ponuka LZ organizáciu neuspokojuje, mala by hľadať LZ mimo podnik. Preto by každá organizácia mala sledovať súčasne s vnútornou ponukou LZ aj vonkajšiu ponuku LZ.

Organizácia by mala poznať porovnanie medzi predpokladaným dopytom po zamestnancoch a očakávanou ponukou ľudských zdrojov, a tým zistiť, či je alebo nie je dopyt a ponuka LZ v súlade tak, aby boli dosiahnuté podnikové ciele (Foot, Hook, 2002).

Veľký vplyv na odozvu ponuky zamestnania majú vonkajšie a vnútorné podmienky.

Vnútorné podmienky súvisia s konkrétnou organizáciou a pracovným miestom, ktoré organizácia ponúka. U konkrétnej organizácii sú dôležitými faktormi význam a úspešnosť organizácie, povesť, úroveň a spravodlivosť v odmeňovaní, úroveň zamestnaneckých vzťahov, možnosť podnikového vzdelávania a školenia, umiestnenie organizácia a životné prostredie v jej okolí. U konkrétneho pracovného miesta sú dôležité faktory povaha práce, postavenie v hierarchii funkcií, požiadavky na zamestnanca, rozsah povinností, miera zodpovednosti, pracovná doba, miesto vykonávania práce, pracovné podmienky atď. (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Vonkajšie podmienky sú napríklad demografické, ekonomické, sociálne, technologické, politicko-legislatívne, podmienky bývania. Vonkajšie podmienky organizácia nemôže nijako ovplyvňovať, berie ich ako dané (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

### **Vnútorne zdroje**

Pri využívaní ĽZ vo vnútri organizácie hovoríme o vnútornom náboře, ktorý predstavuje pohyb zamestnancov z jedného miesta na druhé. Rozlišujú sa tri presuny zamestnancov vo vnútri organizácie, a to (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- vertikálny pohyb – pracovný postup,
- horizontálny pohyb – jednoduchý prevod,
- diagonálny pohyb – preradenie.

Medzi vnútorné ĽZ patria (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- pracovné sily vytvorené v dôsledku technického rozvoja,
- zamestnanci uvoľňovaní v súvislosti s ukončením nejakej výroby či inými organizačnými zmenami (nadbytoční zamestnanci),
- zamestnanci, ktorí majú záujem o zmenu pracovného miesta.

Získavanie zamestnancov z vnútorných ĽZ má radu výhod aj nevýhod. Veľkou výhodou tohto získavania je to, že organizácia pozná silné aj slabé stránky zamestnanca a naopak uchádzač lepšie pozná organizáciu. Zvyšuje sa morálka a motivácia zamestnancov, pretože vnímajú, že majú možnosť vlastného rozvoja a postupu, uvoľnené miesta sa zaplňujú rýchlejšie, ďalej sa podporuje image organizácie a organizácii sa vracia investícia do vzdelávania a školení, ktorú vložila v minulosti do zamestnanca. A nakoniec získavanie z vnútorných zdrojov je lacnejšie ako z vonkajších (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Za veľkú nevýhodu býva považované znemožnenie prúdenia nových názorov, myšlienok a prístupov z vonku, súťaženie o povýšenie, ktoré môže negatívne ovplyvňovať morálku a medziľudské vzťahy. Zamestnanci môžu byť povyšovaní len do určitej pozície a väčšinou sa jedná o povýšenie „za zásluhy“ (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

### **Vonkajšie zdroje**

Podľa Armstronga (2007) patrí medzi formy získavania zamestnancov mimo organizáciu :

- inzerovanie,
- e-recruitment (získavanie zamestnancov prostredníctvom počítačových sietí),
- využívanie externých služieb – outsourcing,
- vzdelávacie zariadenia,
- spolupráca s úradmi práce.

Podrobnejší popis jednotlivých foriem v Prílohe 1.

Podľa Kaňákovvej, Bláhy, Babicovej (2000) patrí medzi výhody používania vonkajších zdrojov LZ prúdenie nových názorov, pohľadov, skúseností, myšlienok a prístupov z vonku, potom rýchlejšie získanie vysokokvalifikovaných zamestnancov a aj širšia ponuka schopností a talentov mimo organizáciu.

Nevýhodou je dlhšia adaptácia a orientácia nových zamestnancov v novom prostredí, a najmä to, že prilákatie, kontaktovanie a hodnotenie záujemcov je zložitejšie a nákladnejšie. A napokon môžu vznikať nepríjemnosti s doterajšími zamestnancami v organizácii, ktorí sa cítili kvalifikovaní či oprávnení získať dané obsadzované miesto (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

#### **2.1.3. Vyberanie uchádzačov**

Do fáze vyberania uchádzačov patrí triedenie prihlášok, žiadostí, formulárov alebo životopisov so sprievodným listom uchádzačov, testovanie a hodnotenie vhodných uchádzačov, získavanie referencií veľmi vhodných uchádzačov a nakoniec potvrdenie ponuky zamestnania a následného vypracovania pracovnej zmluvy.

Základom výberu uchádzačov je vždy si presne určiť požiadavky na uchádzača na dané pracovné miesto. Pri výbere je dôležité zhromaždiť čo najviac informácií o uchádzačoch, zorganizovať a ohodnotiť získané informácie, odhadnúť uchádzačov, potom predvídať ich pracovný výkon a napokon podať uchádzačom informácie. Organizácia si vyberá z uchádzačov vhodného zamestnanca, ktorý najviac vyhovuje zámerom organizácie (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).



Medzi najbežnejšie metódy výberu pracovníkov patrí (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- triedenie z informácií v prihláškach, žiadostiach, formulároch alebo životopisoch so sprievodným listom,
- pohovor – prijímací a výberový pohovor,
- testy – napríklad psychologické testy na odhad inteligencie, schopností, záujmov, motivácie a osobnosti
- assessment centre – diagnosticko-výcvikový program,
- referencie – napríklad od bývalých spolupracovníkov a nadriadených.

Ďalej sa využíva ukážka práce, posudky, zdravotná prehliadka či výpis z registra trestov.

#### Triedenie

Po prilákaní uchádzačov na ponuku voľného pracovného miesta a ich reakciou formou poslania príslušných dokumentov, medzi ktoré patrí prihláška, žiadosť alebo životopis so sprievodným listom, a ak to organizácia vyžaduje vyplnený formulár či dotazník, títo uchádzači postupujú do triedenia. K triedeniu uchádzačov dochádza až po zhromaždení dostatočného množstva žiadostí o dané pracovné miesto, alebo do vypršania zverejnenej lehoty ponuky pracovného miesta.

Triedenie uchádzačov sa skladá z 8 krokov:

1. spísanie zoznamu uchádzačov s ich menami,
2. každému uchádzačovi sa pošle štandardné poďakovanie,
3. požiadanie uchádzačov o dodatočné vyplnenie podnikového dotazníka alebo napísanie sprievodného listu,
4. uchádzači sa porovnávajú s kľúčovými kritériami špecifikácie pracovného miesta a sú triedení do troch kategórií: prijateľní, na hranici prijateľnosti a nevhodní,
5. prijateľní uchádzači sa ďalej triedia tak, aby vytvorili primerane veľký súbor uchádzačov, ktorí budú pozvaní k osobnému pohovoru,
6. zostaví sa program pohovoru,
7. uchádzači sú pozvaní na osobný pohovor,
8. prejdienie súboru prijateľných uchádzačov, ktorí neboli pozvaní k osobnému pohovoru, a súboru uchádzačov na hranici prijateľnosti a rozhodnutie sa o tom, či

ich zaradiť do rezervy. Ostatným uchádzačom sa pošle štandardný odmietavý list, v ktorom sa uchádzačom ďakuje za záujem a stručne ich informuje, že neboli úspešní.

Jednou z metód triedenia uchádzačov je použitie biodát. Táto metóda sa používa v prípadoch, kedy sa hlási veľké množstvo uchádzačov. Jedná sa o objektívne bodovanie uchádzačov, ktorí vyplnia tzv. biodatový dotazník. Jednotlivé položky biodát tvoria demografické znaky, vzdelanie a odborná kvalifikácia, doterajšie zamestnanie a pracovná skúsenosť, mimopracovné funkcie, záujmy a aktivity vo voľnom čase. Jednotlivým položkám je prisudzovaná váha podľa relatívneho významu pre organizáciu a každá položka je nakoniec obodovaná. Podľa predchádzajúcich skúseností sa stanovuje medzné bodové skóre, ktoré vyjadruje prijateľných uchádzačov pre ďalšiu fázu výberového procesu.

## Pohovor

Na pohovor sa zameriavam a bude o ňom nižšia podkapitola.

## Testy

Výberové testy patrí tiež medzi hlavné metódy výberu pracovníkov. Výberové testy sa vykonávajú za účelom zistenia merateľných a spoľahlivejších informácií o úrovni inteligencie, charakteristike osobnosti, schopnostiach, získaných vedomostí a zručností. Hlavné typy testov používaných pri výbere zamestnancov sú testy inteligencie, testy osobnosti a testy schopností (potenciálnych aj získaných). Testy inteligencie sú užitočné v prípade, kedy je inteligencia kľúčový faktor. Používajú sa k eliminácii uchádzačov, ktorí sú pre danú príliš inteligentní alebo nedosahujú minimálnu úroveň inteligencie. Testy potenciálnych a získaných schopností sú najužitočnejšie pre pracovné miesta, ktoré požadujú špecifické a merateľné zručnosti. Testy osobnosti sú najvhodnejšie pre pracovné miesta, v ktorých je dôležitá „osobnosť“ zamestnanca. Tieto výberové testy obvykle tvoria súčasť assessment centra.

## Assessment centre

Assessment centre je komplexnejší prístup k výberu pracovníkov a jedná sa o diagnosticko-výcvikový program. Poskytujú posúdenie uchádzačov, či a do akej miere vyhovujú kultúre danej organizácie formou pozorovania ich správania v rôznych situáciách, rôznych testov a štruktúrovaných pohovorov (Armstrong, 2007).

## Referencie

Referencie slúžia na získanie dôverných konkrétnych informácií o budúcom pracovníkovi, názorov na jeho charakter a vhodnosť pre dané pracovné miesto. Referencie si organizácia zisťuje o veľmi vhodných uchádzačoch, ktorí zo skupiny vhodných uchádzačov absolvovali pohovory, prípadne testy a dostali sa do veľmi úzkej skupiny ľudí, ktorí najviac vyhovujú zámerom organizácie a špecifikácii daného pracovného miesta. Referencie je možné od bývalých zamestnávateľov uchádzačov získať formou vyplnenia štandardného formulára či pomocou telefónu. Pri použití telefónu majú ľudia tendenciu poskytovať úprimný názor. Referencie môžu byť vynikajúce, uspokojujúce až zlé. Avšak je potrebné si uvedomiť, že v referenciách sa často objavuje zaujatosť, preto je výhodné mať referencie aspoň od dvoch zamestnávateľov (Armstrong, 2007).

Na záver výberu zamestnancov je potvrdenie ponuky zamestnania a vypracovanie pracovnej zmluvy. V pracovnej zmluve sú základné informácie o charakteristike pracovného miesta, postavenie pracovného miesta v podnikovej hierarchii funkcií atď. Po podpísaní pracovnej zmluvy by mala organizácia svojho nového zamestnanca sledovať, ako si vedie v novej práci, či nemá nejaké problémy, proste ako prechádza adaptačným procesom.

## **2.2.Výberové pohovory**

Výberové pohovory by mali prebiehať formou cielenej konverzácie. Konverzácie preto, že kandidát by mal dostať príležitosť otvorene hovoriť o sebe a svojej kariére.

Po prečítaní životopisov, prihlášok, formulárov a iných dokumentov uchádzačov by si mal vedúci pohovoru ujasniť, ktoré otázky by mohol jednotlivým kandidátom položiť (Armstrong, 2006).

Všeobecne rozlišujeme dva typy prijímacích a výberových pohovorov, a to (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- štruktúrovaný pohovor, v ktorom vedúci pohovoru postupuje podľa dopredu stanovených otázok, ktoré sú určené na základe analýzy práce a špecifikácie pracovného miesta,
- neštruktúrovaný pohovor, ktorý nie je založený na analýze práce, a tak vedúci pohovoru nevie, aké informácie má získať.

Pohovor patrí medzi hlavné metódy výberu pracovníkov, pretože väčšina organizácií by odmietla prijať uchádzača, s ktorým sa osobne nezoznámila. Poznáme rôzne druhy pohovorov, avšak najčastejšie sa delia do troch skupín (Armstrong, 2007) :

- individuálne pohovory,
- pohovorové panely,
- výberová komisia.

Individuálne pohovory sú najbežnejšou metódou výberu pracovníkov. Jedná sa o diskusiu medzi štyrmi očami, medzi pracovníkom vedúcim pohovor a uchádzačom. Existuje to možnosť chybného alebo povrchného rozhodnutia v prípade, ak pohovor vykonáva iba jeden zamestnanec organizácie, a preto sa vykonáva séria individuálnych pohovorov alebo pohovor pred panelom pracovníkov.

Pohovorové panely sa skladajú zo skupiny dvoch a viac pracovníkov organizácie, ktorí spoločne budú vykonávať pohovor s jedným uchádzačom. Väčšinou skupinu tvorí personalista a línioví manažéri. Výhodou je zdieľanie informácií a možnosť diskutovať o dojmoch z uchádzača, čím zamedzujú povrchnému posúdeniu.

Výberová komisia je oficiálnejší a väčší pohovorový panel zvolávaný v prípade, že o výberu zamestnanca má záujem viacero strán. Výhodou je, že viacej ľudí môže zhodnotiť uchádzača a porovnávať medzi sebou svoje poznatky. Na druhú stranu má ale viac záporov, medzi ktoré patrí neplánované pokladanie otázok, predsudky

a stanoviská členov komisie môžu prevážiť nad názormi ostatných členov, tendencia naklonenia sebaistým a výrečným uchádzačom či zaskočením a následným znervóznením uchádzača pri predstúpení pred komisiu.

Účelom výberových pohovorov je získanie a posúdenie informácií o uchádzačovi. Výberové pohovory zahŕňajú spracovanie a vyhodnotenie informácií o schopnostiach, zručnostiach a skúsenostiach uchádzača či vyhovujú špecifikácii pracovného miesta. Výberový pohovor by mal odpovedať na otázky (Armstrong, 2007):

- Môže uchádzač vykonávať danú prácu? – má pre ňu schopnosti?
- Chce uchádzač vykonávať danú prácu? – je dobre motivovaný?
- Ako zapadne uchádzač do organizácie?

Organizácia by mala svoje pohovory s uchádzačmi organizovať. Prvým krokom by malo byť preškolenie zamestnancov, ktorí budú viesť rozhovor. Musia byť informovaní o povahe obsadzovanej pracovnej pozície a o postupoch, ktoré by mali použiť. Musia si byť vedomí, že je zakázaná akákoľvek diskriminácia uchádzača, či sa jedná o diskrimináciu založenú na pohlaví alebo rasovej, etnickej či náboženskej príslušnosti. Vedúci pohovorov by sa mali správať eticky a s úctou, čo zahŕňa zaslanie ďakovného listu spolu s výsledkami ich žiadostí, prihlášok (Armstrong, 2007).

Vedúci pohovoru by sa mal s vhodným uchádzačom dohodnúť na dobe pohovoru tak, aby čas vyhovoval obom stranám. Uchádzačovi sa musí dať vedieť, kam sa má na pohovor dostaviť a opýtať sa ho, či dané miesto nájde. V prípade ak to uchádzač nevie, je potrebné mu cestu vysvetliť alebo poslať mapu s vyznačením sídla organizácie a podrobnosťami o možnostiach dopravy hromadnou dopravou. Ďalej je treba zabezpečiť, aby miestnosť určená na pohovor poskytovala dostatočné súkromie a aby zároveň počas pohovoru sa ukázalo čo najmenej rušivých faktorov. Počas rozhovoru by mal byť vyhradený čas na informovanie uchádzačov o podniku a pracovnom mieste, čas na diskusiu o pracovných podmienkach. Uchádzač by mal

byť oboznámený s tým, čo bude nasledovať po pohovore, ako a do kedy mu budú oznámené výsledky (Armstrong, 2007).

Organizácia si môže vybrať rôzny prístup k výberovému pohovoru. Pohovor môže prebiehať podľa špecifikácie pracovného miesta, kritérií posudzovania, orientácie na situáciu či orientácie na správanie (schopností). V prípade pohovoru prebiehajúceho podľa bodov špecifikácie pracovného miesta sa získavajú informácie, ktoré ako už názov hovorí zodpovedajú hlavným bodom špecifikácie pracovného miesta, a tým zistiť do akej miery je uchádzač vhodný pre danú pozíciu.

### **2.2.1. Štruktúra pohovoru**

Každý pohovor by sa mal svedomito pripraviť, naplánovať. Dôkazom prípravy pohovoru býva štruktúrovaný pohovor, v ktorom sa otázky pokladajú na základe analýzy pracovného miesta. Na rozdiel od neštruktúrovaného pohovoru, v ktorom sa pokladajú uchádzačovi náhodné otázky, pohovor len tak plynie a veľakrát vedúci pohovoru zabudne položiť základné, dôležité otázky.

Celkové trvanie pohovoru by malo byť v rozmedzí 60 – 90 minút, pričom dĺžka pohovoru závisí od zložitosti ponúkanej pracovnej pozície a na postavení v hierarchii riadenia organizácie. Najväčšia časť pohovoru, prinajmenšom 80% z celkového času, by mala byť venovaná získavaniu informácií od uchádzača. Úvod a záver by sa nemali zbytočne predlžovať, mali by byť stručné a vyslovené príjemným tónom, aby sa uchádzač cítil príjemne a uvoľnene (Armstrong, 2007).

Pohovor by mal mať tri základné etapy: úvod, stredná časť a záver. V úvode by mal vedúci pohovoru vytvoriť príjemné prostredie a naviazať kontakt s uchádzačom. V strednej časti medzi sebou udržiavajú vedúci pohovoru a uchádzač vládny vzťah a vedúci pohovoru získava informácie pokladaním otázok. V závere pohovoru má príležitosť uchádzač pokladať otázky a prejednávať sa ďalší postup (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Odporúčaný obsah pohovoru podľa Bláhy, Mateiciuca, Kaňákovskej (2005) obsahuje 9 častí:

1. Úvodná časť,

2. Overenie údajov zo životopisu, žiadosti, prihlášky, dotazníku alebo formulára,
3. Záujmy, očakávanie motivácie kandidáta,
4. Vzdelávanie a skúsenosti,
5. Sociálne skúsenosti,
6. Vlastné hodnotenie a rozvoj,
7. Informácie o organizácii a podrobnejšie informácie o pracovnom mieste,
8. Otázky kandidáta
9. Zhrnutie a predbežný záver.

Vedúci pohovoru by mal na začiatku pohovoru vytvoriť medzi sebou a uchádzačom dobrý vzťah. Vedúci pohovoru by sa mal správať priateľsky a zbaviť uchádzača rozpakov a zaistiť tak, aby sa cítil príjemne. Ďalej by mal povzbudzovať uchádzača rozprávať, aby sa dozvedel od neho čo najviac informácií, ale zároveň musí pohovor usmerňovať, aby získal všetky potrebné informácie a aby nedošlo k úplnému odkloneniu. Ak sa uchádzač rozhovorí príliš, je treba ho prerušiť použitím napríklad týchto viet:

„Ďakujem Vám, už som si o tom urobil/a celkom dobrú predstavu, a teraz čo by ste mi povedal/a...?“,

„Ďakujem Vám, bol to zaujímavý prehľad toho, čo ste urobil/a. A teraz by ste mi mohol/la porozprávať niečo o...“

Dôležitá je aj reč tela a schopnosť naslúchať. Vedúci pohovoru by mal udržiavať očný kontakt s uchádzačom, prikyvovať či prenášať povzbudzujúce poznámky v správnych chvíľach, takže sa musí sústrediť na to, čo uchádzač hovorí. Najlepším spôsobom ako získať čo najviac informácií, je pokladať tie správne otázky. Najúčinnnejšie na rozhovorení uchádzača je používať otvorené otázky, ktoré môžu znieť napríklad takto:

„Čo viete o...?“

„Mohol/la by ste uviesť nejaké príklady...?“

„V čom podľa Vás Vaše skúsenosti zodpovedajú pracovnému miestu, o ktoré ste prejavil/a záujem?“

„Aké stránky Vašej práce Vás najviac podnecovali?“

Otvorené otázky môžu poskytnúť veľa užitočných informácií, ale nemusia viesť k získaniu úplne všetkých potrebných informácií. V prípade že odpoveď na otázku neuspokojila vedúceho pohovoru, ten by mal položiť otázku idúcu do hĺbky, ako sú napríklad:

„Aká bola presne Vaša úloha v tomto projekte?“

„Aké znalosti a zručnosti ste bol/a schopný/á v tomto projekte uplatniť?“

„Mohol/la by ste mi podrobnejšie opísať...?“

Ďalej je možné pokladať konkretizujúce otázky, ktoré vyjasnia nejakú skutočnosť jasnou, zrozumiteľnou a krátkou vetou. Pri pokladaní týchto otázok sa zisťuje, čo uchádzač urobil alebo neurobil, prečo, kedy, ako a kde sa to stalo a kto sa toho zúčastnil. Ďalšími možnými otázkami sú napríklad hypotetické otázky, otázky týkajúce sa motivácie, otázky zamerané na správanie či spôsobilosť. Zmyslom otázok zameraných na spôsobilosť je zistiť zručnosti uchádzača a ako svoje schopnosti používa, čo je schopný urobiť. Môžu to byť napríklad:

„Čo viete o...?“

„Ako ste získal/a tieto znalosti?“

„Mohol/la by ste mi prosím povedať presne, akú skúsenosť a koľko skúseností máte s...?“

Počas celého pohovoru je potrebné používať otázky, ktoré udržiavajú plynulosť pohovoru a overovacie otázky, pomocou ktorých vedúci pohovoru zisťuje, či správne pochopil, čo mu uchádzač povedal. Otázky udržiavajúce plynulosť pohovoru môžu vyzerať takto:

„Čo sa stalo potom?“

„Čo ste robil/a potom?“

„Môžete mi povedať niečo viac o...?“

„Môžeme teraz prejsť k...?“



Vedúci pohovoru by sa mal vyhnúť zbytočným otázkam. Poznáme dva typy zbytočných otázok:

- Viacnásobné (zložené) otázky, pri ktorých sa pýta na viacero vecí, ktoré vedú ku zmeteniu uchádzača. Napríklad : „Aké zručnosti ste najčastejšie používal/a? Boli to odborné, tímové alebo komunikačné zručnosti?“
- Návodné otázky, ktoré naznačujú odpoveď, ktorú chce vedúci pohovoru počuť. Takže tieto otázky sú neužitočné. Sú to napríklad : „To je to, čo myslíte, že áno?“ alebo „Chápem to tak, že v skutočnosti neveríte, že...?“

Počas celého pohovoru si vedúci pohovoru musí dávať pozor na rovné zachádzanie s uchádzačmi, na otázky týkajúce sa určitého pohlavia, rasy, etnickej skupiny, náboženstva či telesnej vady.

Vedúci pohovoru by si mal pripraviť hodnotiacu tabuľku, do ktorej si bude zaznamenávať počas pohovoru informácie, ktoré mu poskytujú jednotliví uchádzači, pretože nie je možné, aby si vedúci pohovoru zapamätal všetky odpovede každého uchádzača. Na základe týchto vyplnených hodnotiacich tabuliek dochádza následne k hodnoteniu uchádzačov a ich prípadným pozvaním na výberové testy. Príklad hodnotiacej tabuľky je v Prílohe 2.

### **2.2.2. Výhody a nevýhody**

Pohovor ako taký má svoje výhody a samozrejme aj nevýhody. Organizácii dávajú možnosť stretnúť sa osobne s uchádzačom a posúdiť, do akej miery je vhodný pre organizáciu a ako zapadne medzi ostatných zamestnancov. Vedúci pohovoru má príležitosť pokladať kontrolné a do hĺbky idúce otázky, ktoré sa týkajú skúseností uchádzača a porovnať tieto jeho skúsenosti s špecifikáciou pracovného miesta. Vedúci pohovoru môže uchádzačovi poskytnúť lepšiu predstavu o organizácii a charakteru pracovného miesta. Uchádzačom je poskytnutá možnosť opýtať sa na podrobnosti pracovného miesta, vyjasniť si záležitosti týkajúce sa napríklad vzdelávania, organizácie či pracovných podmienok a možnosti postupu v organizácii a možnosť posúdiť organizáciu, osobu vedúcu pohovor a samozrejme aj pracovné miesto. (Armstrong, 2007)

Na druhú stranu má pohovor aj radu nevýhod, medzi ktoré patria chyby vedúceho pohovoru. Zápornou stránkou je spoliehanie sa na zručnosti vedúceho pohovorov či jeho schopnosti porovnávať uchádzačov, ktoré môžu viesť k chybám a subjektívnemu posudzovaniu uchádzača z jeho strany. Avšak takéto nevýhody je možné eliminovať použitím štruktúrovaného pohovoru, ktorý sa zameria na odborné schopnosti a správanie potrebné k výkonu pracovného miesta a výcvikom a preškolením osôb vedúcich pohovor (Armstrong, 2007).

### **2.3.Legislatíva**

Každá organizácia musí dodržiavať Zákonník práce, zákon č.311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov.

### 3. Charakteristika organizácie

Pre svoju bakalársku prácu som si vybrala Nemocnicu s poliklinikou v Považskej Bystrici (ďalej len „NsP“). NsP je príspevkovou organizáciou Trenčianskeho samosprávneho kraja. Slávnostné otvorenie NsP sa konalo 9.5.1957, čím sa v tej dobe stala jediným posteľovým zdravotníckym zariadením v okrese. Od tej doby dochádzalo k ďalším rozšíreniam rôznymi prístavbami a prestavbami, medzi ktoré najnovšie patrí aj otvorenie novej budovy liečebne pre dlhodobo chorých LDCH, kde je umiestnené doliečovacie oddelenie a psychiatrické oddelenie.

Základné údaje:

|                      |  |
|----------------------|--|
| Názov:               | Nemocnica s poliklinikou Považská Bystrica |
| Sídlo:               | Nemocničná 986, 017 26 Považská Bystrica   |
| Štatutárny zástupca: | Ing. Jaroslav Michálek, riaditeľ nemocnice |
| IČO:                 | 00610411                                   |
| DIČ:                 | 2020705038                                 |
| Zriaďovateľ:         | Trenčiansky samosprávny kraj               |

#### Poslanie a vízia NsP

Poslaním NsP je poskytovanie zdravotnej starostlivosti pri maximálnej spokojnosti pacientov a ich základných aj nadštandardných zdravotníckych potrieb, a aktívnym podieľaním sa na neustálom zlepšovaní zdravotného stavu obyvateľstva regiónu Považskej Bystrice vykonávaním činnosti v oblasti prevencie a liečebnej starostlivosti.

Víziou NsP je napĺňanie hesla „Spokojný pacient – spokojný zamestnanec – úspešné hospodárenie“ a upevnenie nezastupiteľného miesta v sieti poskytovateľov zdravotnej starostlivosti v rámci celého Slovenska.

## **Zásady a ciele NsP**

Aby NsP poskytovala zdravotnú starostlivosť kvalitne a bezpečne, zaistuje to dodržovanie určitých zásad a cieľov. Medzi zásady patrí:

- Individuálny prístup založený na poskytovaní zdravotnej starostlivosti prijateľnej pre konkrétneho klienta – pacienta
- Postupné zvyšovanie úrovne poskytovaných liečebných procedúr v súlade s aktuálnymi vedeckými poznatkami
- Rešpektovanie a dodržiavanie Charty práv pacienta a platných právnych predpisov
- Rozvíjanie profesionálneho rastu pracovníkov ich sústavným vzdelávaním a spolu so starostlivosťou o pracovné prostredie vytváranie predpokladov na výkon kvalitnej a profesionálnej práce
- Sledovanie aktuálnych trendov v oblasti technológií a udržiavanie prístrojového vybavenia v súlade s týmito trendmi a platnými právnymi normami

A medzi ciele patrí:

- Zachovanie nezmeneného rozsahu poskytovanej zdravotnej starostlivosti pre región Považská Bystrica a okolie
- Prijatím ďalších opatrení v oblasti zvyšovania výnosovosti a ďalšej racionalizácie nákladovosti dosiahnuť vyrovnaný rozpočet
- Poskytovanie kvalitnej a humánnej ošetrovateľskej starostlivosti
- Zaviesť a udržiavať účinný systém manažérstva kvality ako prostriedok pre splnenie stanovených cieľov politiky kvality vo všetkých činnostiach nemocnice

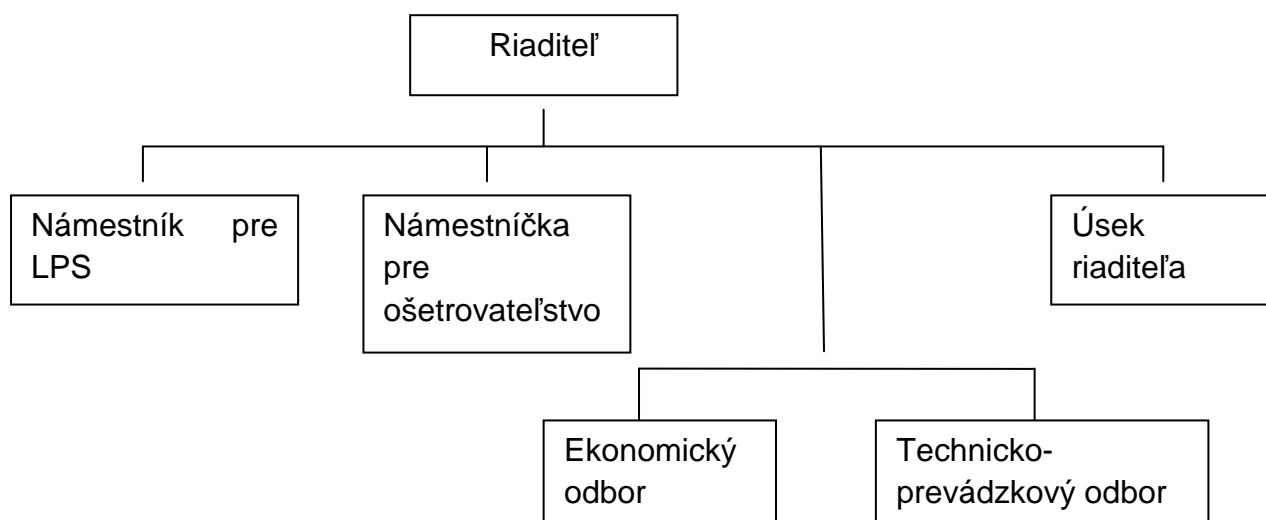
## **Služby**

NsP poskytuje lekársku službu prvej pomoci (Pohotovosť pre dospelých, Pohotovosť pre deti a dorast, Stomatologická pohotovosť), dopravnú zdravotnú službu a záchrannú zdravotnú službu a hlavne má rôzne oddelenia a ambulancie. V NsP sa nachádza 22 oddelení a 35 ambulancií. Jednotlivé oddelenia a ambulancia sú vymenované v Prílohe 3.

## Organizačná štruktúra

Na čele NsP stojí riaditeľ, pod ktorým sa nachádza 5 hlavných útvarov: námestník pre LPS, námestníčka pre ošetrovateľstvo, úsek riaditeľa, ekonomický odbor a technicko-prevádzkový odbor, vid' Graf 3.1. Na úseku riaditeľa sa nachádza: sekretariát, personálne oddelenie, referát právnej agendy NsP, referát vnútornej kontroly a vybavovania sťažností, referát ochrany a bezpečnosti pri práci a požiarnej ochrany, útvar krízového riadenia a referát CO.

Graf 3.1 Organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

Pod námestníčkou pre ošetrovateľstvo sa nachádza stredný zdravotný personál, na ktorý sa v tejto bakalárskej práci zameriavam. Patria tam: vedúce sestry, vedúci laboranti, pričom pod vedúcimi sestrami pracujú sestry a asistenti, a pod vedúcimi laborantmi pracujú laboranti a sanitári.

## **4. Analytická časť**

Pre svoju prácu som si vybrala stredný zdravotný personál, a to z celej NsP v Považskej Bystrici, zo všetkých oddelení a ambulancií. Vybrala som si ho hlavne z dôvodu, že v nemocnici je stredný zdravotný personál zastúpený v najväčšom množstve.

Ako som už spomenula vyššie, medzi stredný zdravotný personál patria sestričky, laboranti, sanitári a asistenti. NsP mi poskytla údaje z rokov 2007, 2008 a 2009.

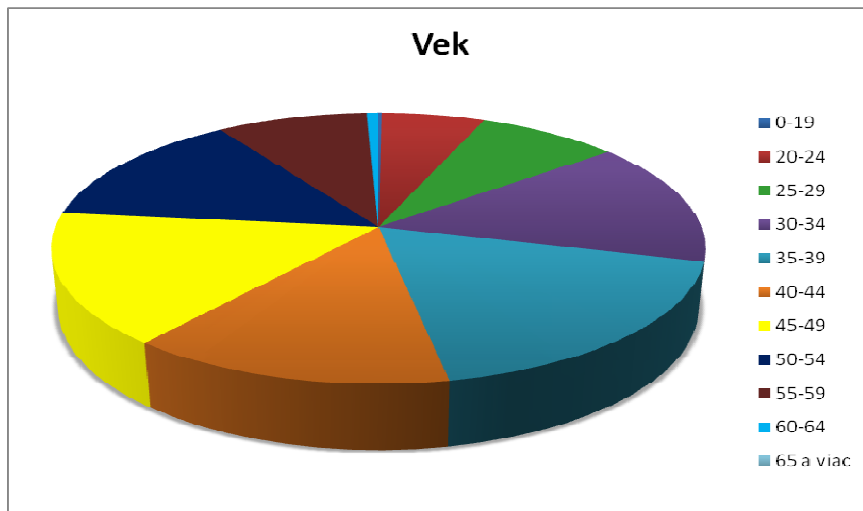
### **4.1. Demografické zloženie**

Teraz porovnáam zloženie stredného zdravotného personálu z hľadiska veku, pohlavia a vzdelania. Použijem na to demografické údaje zo IV.Q roku 2009. V NsP vtedy pracovalo celkom 589 zamestnancov stredného zdravotného personálu.

#### **Vek**

V nemocnici sa zamestnáva od veku 18 rokov, avšak na niektoré oddelenia, ako sú tuberkulózne a RTG oddelenie, až od 21 rokov. V súčasnosti je v NsP najviac zamestnancov SZP v rozmedzí 35 až 39 rokov v počte 106. Ďalšie rozsiahle vekové kategórie, ako vidíme v Grafe 4.1, sú 30-34, 40-44, 45-49 a 50-54. Najviac zastúpenou je stredná generácia, v kategóriách 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, v konečnom súčte 450. Mladšia generácia, v kategóriách 0-19, 20-24 a 25-29, je zastúpená v menšom počte 84. Najstaršia generácia, kategórie 55-59, 60-64 a 65 a viac, je zastúpená v najmenšom počte 55.

Graf 4.1 Štruktúra zamestnancov SZP podľa veku



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

## Pohlavie

Rozdiel zamestnancov z pohľadu pohlavia je výrazný. Z celkového počtu stredného zdravotného personálu 589 je 575 žien a iba 14 mužov, vid' Graf 4.2. Vzhľadom na to, že sa jedná o nemocnicu, a ja sa zameriavam na stredný zdravotný personál, ktorý je z väčšej časti tvorený sestričkami, je tento veľký rozdiel bežný.

Graf 4.2 Štruktúra zamestnancov SZP podľa pohlavia

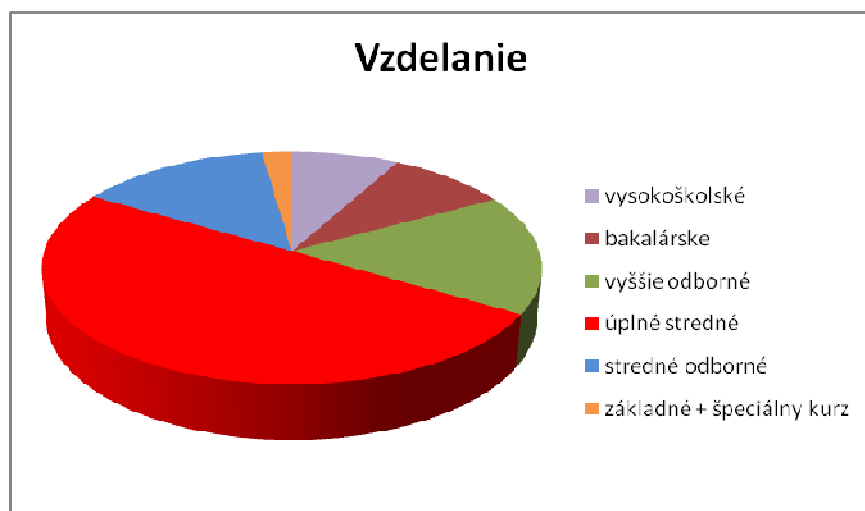


Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

## Vzdelanie

V NsP sa nachádzajú zamestnanci s rôznym vzdelaním. Najväčší počet 232 zamestnancov stredného zdravotného personálu má úplné stredné vzdelanie. Druhý najväčší počet je 77 ľudí s vyšším odborným vzdelaním. Ďalej 67 so stredným odborným vzdelaním, 42 s bakalárskym vzdelaním, 37 s vysokoškolským magisterským vzdelaním a 10 so základným vzdelaním a absolvovaným špeciálnym kurzom. Vid' Graf 4.3.

Graf 4.3 Štruktúra zamestnancov SZP podľa vzdelania



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

## 4.2. Analýza vývoja počtu stredného zdravotného personálu

K dispozícii mám údaje z rokov 2007 až 2009 a na základe týchto údajov som vytvorila nasledujúce grafy vývoja celkového počtu SZP, vývoja novoprijatých zamestnancov a vývoja odchádzajúcich zamestnancov.



**Graf 4.4 Celkový počet SZP**



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

Z Grafu 4.4 vyplýva, že počet zamestnancov stredného zdravotného personálu od roku 2007 do súčasnosti stúpa. V roku 2007 bolo celkom 261 zamestnancov SZP, ktorý nasledujúci rok stúpol o 7 zamestnancov na 268. V ďalšom roku 2009 sa tento počet zvýšil až o 21 zamestnancov na 289. Zvyšujúci počet zamestnancov je dôsledok rozvoja NsP, pretože NsP pristavila nové krídlo, čím pribudli nové oddelenia a ambulancie, ktoré sa otvorili v roku 2008. V roku 2009 sa pristavila ďalšia budova, kde sa v roku 2010 budú nachádzať psychiatrické oddelenia, takže sa očakáva ďalší nárast.

## Vývoj počtu novoprijatých zamestnancov

**Graf 4.5 Vývoj počtu novoprijatých zamestnancov SZP**



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

Z Grafu 4.5 vidíme že najväčší počet 131 novoprijatých zamestnancov SZP je z roku 2008. Obvykle sa počas roka prijme približne 80 pracovníkov, o čom svedčia aj roky 2007 a 2009.

### Vývoj počtu odchádzajúcich zamestnancov

Graf 4.6 Vývoj počtu odchádzajúcich zamestnancov SZP



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia

V Grafe 4.6 vidíme, že v roku 2008 odišlo najviac zamestnancov SZP, a to v počte 138. V roku 2007 odišlo zamestnancov menej, v počte 102 a v roku 2009 najmenej zamestnancov, a to iba 57.

Všetky potrebné informácie týkajúce sa výberového procesu som získala z rozhovoru s pánom Ing Jaroslavom Švecom, ktorý pracuje v NsP ako vedúci personálneho oddelenia. Na základe týchto informácií som spracovala skutočný priebeh výberového procesu.

### 4.3. Definovanie požiadavkov

Najskôr zo všetkého je nutné určiť potrebu pracovníkov v jednotlivých ambulanciách a oddeleniach. Túto potrebu určujú vedúci pracovníci, takže vedúce sestry a vedúci laboranti, a to podľa odchodu do dôchodku, fluktuácie a ďalej to závisí na počte pacientov či otvorení nových oddelení, kde pribudnú nové lôžka

pre pacientov. Po určení potreby zamestnancov je potrebné presne definovať požiadavky, čo sa dá docieľiť popisom a špecifikáciou pracovných miest.

V súčasnosti NsP prijme do pracovného pomeru všeobecné sestry, pôrodné sestry, zdravotníckych asistentov a sanitárov. Na tieto pracovné miesta sa teda zameriam.

NsP popisy a špecifikácie pracovných miest nemá, má iba náplň práce jednotlivých pracovných miest, ktoré pracovník pri nástupe do zamestnania podpíše, čím potvrdí, že je zoznámený so svojou náplňou práce.

#### **4.4. Prilákание uchádzačov**

Na prilákание čo najväčšieho počtu uchádzačov NsP využíva príplatky za zmenu a osobné príplatky – napríklad odmeny za aktivitu či za dobrú a dôslednú prácu. Ďalej je to možnosť ubytovanie internátneho typu, 4 týždne dovolenky + 1 týždeň navýšená dodatková dovolenka za prácu na rizikových pracoviskách, príspevky na dôchodkové poistenie za prácu na rizikových pracoviskách, stravenky a nakoniec poskytuje ďalšie možnosti vzdelávania k čomu poskytuje aj študijné voľno.

Zamestnanci NsP PB majú daný tarifný plat, ktorý je daný vekom, vzdelaním a pracovným zaradením. Takže pri nástupe majú určitý plat, ktorý si ale môžu napríklad vzdelaním zvýšiť. To záleží od aktivity jednotlivých pracovníkov.

##### **4.4.1. Zdroje získavania uchádzačov**

NsP využíva pri získavaní uchádzačov kombináciu vnútorných a vonkajších zdrojov.

V prípade využitia vnútorných zdrojov sa jedná o premiestnenie pracovníka na iné pracovné miesto, iné oddelenia alebo ambulanciu, pričom organizáciu už pozná a ona pozná jeho a nástup je možný ihneď.

V prípade využitia vonkajších zdrojov do NsP prichádzajú noví pracovníci, ktorí sa musia zoznámiť s pracovným prostredím, prejsť vstupnými školeniami a adaptovať sa. NsP má v tomto prípade veľký výber uchádzačov o zamestnanie, keďže každý rok zo škôl vychádzajú eventuality pracovníci, vzdelaní absolventi.

#### **4.4.2. Formy získavania zamestnancov**

NsP uplatňuje tieto formy získavania:

- Inzerovanie – inzeruje voľné pracovné miesta prostredníctvom tlače, v miestnych novinách Považskobystrické novinky, Obzor.
- Internet – využíva svoje webové stránky [www.nemocnicapb.sk](http://www.nemocnicapb.sk), kde zverejňuje svoje voľné pracovné miesta. V súčasnosti sú tieto voľné pracovné miesta: všeobecná sestra, pôrodná sestra, zdravotnícky asistent a sanitár.
- Služby úradu práce – túto formu využíva najmenej z dôvodu získania nekvalitných zamestnancov.
- Odporúčanie zamestnancov – táto možnosť umožňuje získanie kvalitných a skúsených zamestnancov, za ktorých istou formou ručia tí zamestnanci, ktorí ich odporúčajú.
- Sami sa hlásiaci uchádzači – sami si pošlú životopis a NsP si na základe ich životopisov vytvorí databázu uchádzačov, ktorým sa v prípade vyhovujúceho pracovného miesta ozve, a pozve ich na osobný rozhovor.
- Spolupráca so školami – v dnešnej dobe si musia sestričky po ukončení bakalárskeho štúdia vykonať prax v rozsahu 1 rok a potom môžu pokračovať v magisterskom štúdiu, pričom NsP umožňuje, aby sa po ukončení magisterského štúdia mohli vrátiť pracovať, aj keď už na iné pracovné miesto, z dôvodu vyššej kvalifikácie. V rámci štúdia absolvujú odbornú prax Strednej zdravotnej školy, ktorá sa nachádza v Považskej Bystrici, čím študenti tejto strednej zdravotnej školy majú možnosť zapôsobiť na vrchné sestry, a tým v budúcnosti získať zamestnanie po ukončení štúdia maturitou.

#### **4.4.3. Dokumenty požadované od uchádzačov**

Od uchádzačov je požadovaný životopis a overená kópia dokladov o ukončení štúdia: maturitné vysvedčenie alebo výučný list v obore Ošetrovateľstvo, či bakalársky alebo magisterský diplom z oboru Ošetrovateľstvo alebo z oboru Všeobecné lekárstvo - to záleží od daného pracovného miesta.

#### **4.5. Vyberanie uchádzačov**

Po prijatí životopisov uchádzačov o pracovné miesto prebieha veľmi dôležité triedenie uchádzačov podľa zaslaných životopisov. Triedením sa NsP snaží vybrať čo najviac vyhovujúcich, skúsených a spoľahlivých pracovníkov. Samotné triedenie sa skladá zo spísania zoznamu uchádzačov s ich menami, poslania štandardného poďakovanie každému uchádzačovi a triedenia uchádzačov do troch kategórií (vhodní, na hranici prijateľnosti a nevhodní). Toto má na starosti personálny pracovník spolu s vedúcimi pracovníkmi, buď s vedúcou sestrou alebo s vedúcim laborantom.

Vhodní uchádzači sú potom pozvaní na osobný rozhovor formou pozvánky. Pozvánka je zaslaná uchádzačovi na adresu, ktorú uviedol v životopise, v písomnej podobe prostredníctvom pošty do vlastných rúk, aby NsP mala istotu, že pozvánku obdržala osoba, pre ktorú je určená. V pozvánke je napísaný termín osobného rozhovoru, presný dátum a čas. Ďalej sa v nej nachádzajú aj potrebné inštrukcie, ako sú napríklad zoznam dokumentov, ktoré si má so sebou uchádzač priniesť. V prípade, ak by termín osobného rozhovoru uchádzačovi nevyhovoval alebo by sa nevedel dostaviť na miesto konania osobného pohovoru je nutné, aby o tom uchádzač informoval príslušného pracovníka.

##### **4.5.1. Metódy výberu pracovníkov**

NsP využíva nasledujúce metódy výberu pracovníkov: výberový rozhovor, vstupná zdravotná prehliadka, lekárske testy na možné alergie na chemické prípravky, referencie a prijatie pracovníka na skúšobnú 3-mesačnú lehotu.

#### **4.5.2. Prijímací proces**

Výberový rozhovor sa skladá z dvoch kôl. Prvé kolo prijímacieho riadenia je osobný rozhovor s vedúcim personálneho oddelenia, čo je vlastne zástupca riaditeľa námestníčka pre ošetrovateľstvo. Ak uchádzač uspeje v prvom kole prijímacieho riadenia, je pozvaný na druhé kolo prijímacieho riadenia, čo je tiež osobný rozhovor, ale tentoraz s vedúcim pracovníkom daného oddelenia (vedúca sestra alebo vedúci laborant). Obe kolá prijímacieho riadenia sa konajú v NsP v Považskej Bystrici, a to v kanceláriách príslušných pracovníkov, aby bolo zaistené prostredie bez akýchkoľvek rušivých faktorov.

##### ***Prvé kolo prijímacieho riadenia***

Ako som už spomenula, prvé kolo prijímacieho riadenia je osobný rozhovor s námestníčkou pre ošetrovateľstvo. Jedná sa o štruktúrovaný rozhovor, v ktorom si námestníčka vyplňuje dopredu pripravenú hodnotiacu tabuľku rôznymi poznámkami podľa vlastného uváženia a daného uchádzača zároveň hodnotí bodmi od 1 do 5. Uchádzač je pozvaný približne s dvojtýždňovým predstihom, pričom pozvánka na osobný rozhovor mu príde v písomnej podobe prostredníctvom pošty a v pozvánke sú tri možné termíny, z ktorých si uchádzač vyberie ten, ktorý mu najviac vyhovuje. V pozvánke sú informácie o priebehu prijímacieho riadenia, kontakt na personálne oddelenie, mapka, ktorá pomôže uchádzačovi zorientovať sa a nakoniec tri možné termíny s dátumom, presným časom a miestom konania rozhovoru.

Počas osobného rozhovoru námestníčka pre ošetrovateľstvo zisťuje, posudzuje a overuje údaje uvedené v životopise, ako sú napríklad prax, vzdelanie, skúsenosti, odborné znalosti atď., ktoré uchádzač potvrdzuje donesenými dokumentmi. Skúma sa typ osobnosti uchádzača, či je tímový hráč alebo individualista, introvert alebo extrovert atď. Zisťujú sa obecné predpoklady jedinca vykonávať danú prácu, napríklad schopnosť komunikovať so spolupracovníkmi, odborné znalosti, vykonávanie odborných výkonov, medzi ktoré patrí sterilizácia a dezinfekcia pomôcok, sledovanie vitálnych a ostatných fyziologických funkcií chorých, aplikácia injekcií a očkovacích látok, odoberanie krvi a iných biologických vzoriek, obväzová

technika atď. Dôležité sú aj jazykové schopnosti uchádzačov, pričom preferovanými cudzími jazykmi sú nemčina a angličtina, s ktorými sa môžu v budúcnosti stretnúť na oddeleniach pri ošetrovaní pacienta. Je preto veľmi výhodné, ak uchádzač ovláda cudzí jazyk na komunikatívnej úrovni zároveň s odbornými výrazmi, s ktorými sa môže stretnúť pri výkone práce.

Námestníčka pre ošetrovatel'stvo v priebehu osobného rozhovoru zapisuje rôzne poznámky a postrehy do dopredu pripravenej hodnotiacej tabuľky, do ktorej zároveň pripisuje uchádzačovi od 1 do 5 bodov. Čím viac bodov uchádzač získa, tým je pre dané pracovné miesto vhodnejší.

Uchádzač sa dozvie iba základné informácie o pracovnom mieste, na ktoré sa hlási, pretože podrobnejšie informácie mu budú poskytnuté v druhom kole prijímacieho riadenia.

Dĺžka rozhovoru je približne 30 minút, avšak minimálne 15 a maximálne 45 minút. Táto dĺžka rozhovoru závisí od daného pracovného miesta, na ktoré sa uchádzači hlásia.

Na záver rozhovoru námestníčka uchádzača informuje, že do týždňa dá uchádzačovi telefonicky vedieť, či uspel alebo neuspel pri prijímacom rozhovore. V prípade úspechu sa zároveň dohodnú na ďalšom termíne druhého prijímacieho rozhovoru s vedúcim daného oddelenia.

#### Štruktúra osobného rozhovoru

Štruktúra osobného rozhovoru prvého kola prijímacieho riadenia obsahuje úvod, strednú časť a záver. Prvý prijímací rozhovor vedie námestníčka pre ošetrovatel'stvo a asistuje jej pri tom pracovník personálneho oddelenia.

Do úvodu patrí predstavenie, kedy sa pri otvorení dverí, na ktoré zaklopal uchádzač, predstaví pracovník personálneho oddelenia, ktorý ide tieto dvere otvoriť. Po vstupe do kancelárie pracovník personálneho oddelenia predstaví uchádzačovi námestníčku pre ošetrovatel'stvo. Potom je uchádzač vyzvaný, aby sa posadil, a pre prípad potreby je pred uchádzačom pohár vody.

V úvode je potrebné vytvoriť príjemné a ničím nerušené prostredie. Námetníčka navodzuje očný kontakt s uchádzačom a správa sa priateľsky, aby tak uchádzača zbavila rozpakov, čo napomôže k zisteniu čo najviac informácií.

Na začiatku námetníčka pre ošetrovateľstvo informuje podrobnejšie o akú prácu sa jedná, oboznamuje uchádzača s NsP, jej vízie a poslanie, koľko má zamestnancov atď.

Potom nasleduje stredná časť rozhovoru, v ktorom námetníčka požiada uchádzača, aby o sebe porozprával krátky profesijný životopis. Ak je to absolvent, ktorý práve vyšiel zo školy, tak porozpráva svoj životopis „zo života“. Nasledujú otázky námetníčky, na ktoré uchádzač odpovedá a pracovník personálneho oddelenia to zapisuje. Sú to napríklad otázky na predchádzajúce zamestnania:

„Kde ste pracoval/a?“, „Ako dlho ste tam pracoval/a?“, „Aké pracovné činnosti ste tam vykonával/a?“, „Prečo ste odišli z posledného zamestnania?“, ak je to pre zlé vzťahy na pracovisku, tak „Aké zlé vzťahy boli na pracovisku?“.

Ďalej sú to otázky zamerané na predstavy budúcej práce v NsP:

„Prečo chcete nastúpiť do NsP?“, „Čo by ste chceli presadiť pri nástupe do zamestnania, ak budete prijatý/á?“ - touto otázkou zistíme, či je uchádzač pribojný.

Po niekoľkých takýchto ťažkých otázkach by mali nasledovať ľahšie otázky, ako sú napríklad:

„Aké máte záľuby?“, „Čo rád/rada vykonávate vo svojom voľnom čase?“.

A opäť ťažšie otázky profesijného charakteru:

„Nové zamestnanie chcete vykonávať dlhodobo alebo ho beriete ako prechodné?“, „Akú máte predstavu o výkone práce na pozícií, na ktorú sa hlásite?“ , atď.



V prípade, že sa jedná o čerstvé absolventa, ktorý nemá žiadnu alebo minimálnu prax, sa pýtame otázky ohľadom jeho záverečnej práce: „O čom bola Vaša záverečná práca?“, „Ako bola hodnotená Vaša záverečná práca?“, atď.

Medzi posledné otázky, ktoré položí námestníčka, patrí otázka ohľadom výšky platu: „Aká je Vaša predstava ohľadom výšky platu?“. Avšak táto otázka by nemusela byť položená, ak by uchádzač vedel, že NsP je príspevková organizácia. Ale je lepšie sa opýtať, a v prípade, že uchádzač odpovie na túto otázku, je potrebné ho informovať, že v NsP je tarifný plat a povedať mu, aký by mohol mať približný nástupný plat vzhľadom na danú pracovnú pozíciu a upozorniť ho, že sa zohľadňuje vek, vzdelanie, prax a dané pracovné zaradenie, podľa čoho by sa potom plat menil.

Na záver prijímacieho rozhovoru dáva námestníčka uchádzačovi možnosť mať dotazy, otázky: „Aké máte dotazy na mňa ohľadom zamestnania?“. Nasledujú odpovede na otázky uchádzača. Po vyčerpaní otázok uchádzača, dochádza ku koncu prijímacieho rozhovoru, ktorý je možné zakončiť takto: „Keďže nie sú ďalšie otázky z Vašej strany a z mojej sú plne zodpovedané, tak Vám ďakujem za Váš záujem a do týždňa Vám dáme vedieť o výsledku a prípadnom ďalšom stretnutí.“ Nasleduje podanie rúk a odprevadenie uchádzača pracovníkom personálneho oddelenia k dverám.

### ***Druhé kolo prijímacieho riadenia***

Druhé kolo prijímacieho riadenia je opäť osobný rozhovor, ale už nie s námestníčkou pre ošetrovatel'stvo ale s vedúcim daného oddelenia, ktorým môžu byť vedúca sestra alebo vedúci laborant. Aj v tomto prípade sa jedná o štruktúrovaný rozhovor, v ktorom si vedúci daného oddelenia zaznamenáva svoje poznámky a postrehy do dopredu pripravenej tabuľky, ale uchádzača už neboduje ako námestníčka v prvom osobnom rozhovore. Uchádzač je na druhý osobný rozhovor pozvaný telefonicky a to do týždňa od úspešného absolvovania prvého osobného rozhovoru. V telefonickej rozhovore sa dohodne termín, ktorý vyhovuje uchádzačovi aj vedúcemu daného oddelenia, a uchádzač je informovaný aj o mieste, kde sa bude druhý osobný rozhovor konať.

Počas druhého osobného rozhovoru sa overujú informácie zo životopisu, ako sú napríklad prax, vzdelanie, skúsenosti a odborné znalosti, a zisťujú priame znalosti a zručnosti potrebné na danú pracovnú pozíciu. Medzi tieto znalosti a zručnosti patrí všeobecne vykonávanie odborných výkonov, medzi ktoré patrí sterilizácia a dezinfekcia pomôcok, sledovanie vitálnych a ostatných fyziologických funkcií pacientov, aplikácia injekcií a očkovacích látok, odoberanie krvi a iných biologických vzoriek, obväzová technika atď.

Uchádzač o pracovné miesto v druhom prijímacom riadení získa podrobné informácie o pracovnom mieste a spolupracovníkoch, s ktorými by potenciálne pracoval. Ďalej sa vyjednávajú vstupné podmienky, ako napríklad kedy by bol uchádzač schopný nastúpiť na dané pracovné miesto. Tiež je uchádzač informovaný o výške nástupného platu, keďže plat v NsP, ktorá je príspevková organizácia, je tarifný zo zákona na odmeňovanie zdravotníckych pracovníkov, zákon Ministerstva zdravotníctva a sociálnych vecí. Tarifný plat je daný podľa veku, vzdelania, praxi a pracovného zaradenia.

Druhé kolo prijímacieho riadenia je predovšetkým pre potrebu vedúcich jednotlivých oddelení zoznámiť sa s uchádzačom a posúdiť, či je vhodný na dané pracovné miesto a či bude schopný spolupracovať s ostatnými pracovníkmi oddelenia. V konečnom dôsledku výsledok výberových rozhovorov závisí od vedúceho, ktorý má posledné slovo, či uchádzačovi bude alebo nebude ponúknuté dané pracovné miesto.

Na záver rozhovoru vedúci oddelenia uchádzača informuje, že do týždňa dá uchádzačovi telefonicky vedieť, či uspel alebo neuspel pri druhom prijímacom rozhovore. V prípade úspechu sa zároveň dohodnú na termíne vstupného zdravotného vyšetrenia a lekárskeho testovania na alergiu na chemické prípravky, ktoré sa nachádzajú na danom oddelení.

#### Štruktúra osobného rozhovoru

Štruktúra osobného rozhovoru druhého kola prijímacieho riadenia je podobná štruktúre osobného rozhovoru druhého kola prijímacieho riadenia, obsahuje úvod,

strednú časť a záver. Rozdiel je v tom, že ho vykonáva vedúci daného oddelenia, pod ktoré spadá pracovné miesto, na ktoré sa uchádzač hlási.

Ďalší rozdiel je aj v tom, že vedúci oddelenia uchádzača skúša aj prakticky, a to zo zručností, ktoré by mal vedieť vykonávať na svojom potenciálnom budúcom pracovnom mieste. Medzi tieto zručnosti patrí napríklad sterilizácia a dezinfekcia pomôcok, sledovanie vitálnych a ostatných fyziologických funkcií pacientov, aplikácia injekcií a očkovacích látok, odoberanie krvi a iných biologických vzoriek či obväzová technika.

Otázky ako v prvom kole kladie aj vedúci oddelenia v druhom kole prijímacieho riadenia, preto sa nebudem opakovať.

### **Testy**

Po absolvovaní oboch osobných rozhovorov a udobrením uchádzača vedúcim daného oddelenia uchádzač absolvuje vstupnú zdravotnú prehliadku a lekárske testy na možné alergie na chemické prípravky, ktoré sa v danom oddelení vyskytujú.

Na základe výsledkov sa potvrdí vhodnosť na dané pracovné miesto. Ak po zdravotnej prehliadke budú výsledky pozitívne, čo znamená, že sa nevyskytujú žiadne zdravotné skutočnosti, ktoré by bránili vykonávaniu danej pracovnej pozície, je uchádzač vhodný. Po lekárskejších testoch na alergie na chemické prípravky, ktoré sa vyskytujú na danom pracovnom oddelení, sa zistí, že uchádzač nie je alergický, stáva sa uchádzač veľmi vhodný. V prípade, že je uchádzač na nejaký chemický prípravok alergický, sa mu ponúkne iné obdobné voľné pracovné miesto v NsP, na ktoré sa pôvodne hlásil. Ak také pracovné miesto nie je voľné, musí uchádzač v prípade záujmu ešte o iné pracovné miesto, absolvovať celý tento proces odznova.

Po absolvovaní týchto testov je uchádzač informovaný, že do troch dní sa mu ozve vedúci oddelenia, aby ho informoval o výsledkoch testov.

### **Referencie**

Po absolvovaní prvého a druhého kola výberových rozhovorov, vstupného zdravotného vyšetrenia a lekárskejších testoch na chemické prípravky sa zisťujú

referencie. Toto zisťovanie referencií prebieha telefonicky, kedy majú ľudia tendenciu poskytovať úprimný názor. Referencie sa zisťujú minimálne od dvoch bývalých zamestnávateľov, ktoré uchádzač uviedol v životopise. Na eliminovanie zaujatosti je vhodné získať informácie minimálne od dvoch bývalých zamestnávateľov, poprípade aj od troch.

Po absolvovaní týchto testov a overení prostredníctvom referencií je uchádzač informovaný, či mu bude dané pracovné miesto ponúknuté alebo nie. Toto informovanie sa koná na tretí deň po absolvovaní testov, kedy si vedúci stihol zistiť dané referencie.

### ***Ponuka zamestnania***

Na základe referencií, ktorým predchádzali dve kolá prijímacích rozhovorov, vstupné zdravotné vyšetrenie a lekárske testy na alergie, sa uchádzačovi ponúkne zamestnanie na danú pracovnú pozíciu. Teraz záleží od uchádzača, či o dané pracovné miesto má aj naďalej záujem. Ak uchádzač ponuku odmietne, NsP siahajú po druhom najviac vyhovujúcom uchádzačovi, ktorému následne ponúkne dané pracovné miesto. Ak ponuku na zamestnanie uchádzač prijme, pristupuje sa k podpísaniu pracovnej zmluvy.

Po podpísaní pracovnej zmluvy je pracovník povinný podpísať náplň pracovného miesta, čím potvrdzuje, že bol oboznámený s náplňou práce, ktorú má vykonávať. Následne pracovník obdrží osobné ochranné pracovné prostriedky, ktoré dostane podľa druhu nebezpečenstva a rizika na pracovisku, na ktoré nastupuje. A po podpísaní pracovnej zmluvy nasleduje 3-mesačná skúšobná lehota, v priebehu ktorej môže zamestnávateľ alebo zamestnanec odstúpiť od pracovnej zmluvy bez udania dôvodu.

Po obdržaní osobných ochranných pracovných prostriedkov nasleduje obdobie adaptácie zamestnanca.

## 5. Námety, návrhy, odporúčania

V skúmaných rokoch 2007 až 2009 dochádzalo k zvyšovaniu počtov zamestnancov stredného zdravotného personálu z dôvodu otvorenia nových oddelení. Zo zistenej analýzy sa ukázalo, že prijímací proces prebieha v dvoch kolách, je duplicitný, málo objektívny a netransparentný. Odporúčam vytvoriť transparentný systém, ktorý by vychádzal viac z požiadavkov na voľné pracovné miesta.

Výberové riadenie nie je objektívne, pretože pri prijímacích rozhovoroch je prítomná jedna prípadne dve osoby. Preto navrhujem, aby sa obidve kolá prijímacích rozhovorov spojili do jedného prijímacieho rozhovoru, ktorý sa bude konať pred výberovou komisiou, ktorá je viacčlenná a najlepšie s nepárnym počtom ľudí. Výberová komisia by sa skladala z námestníčky pre ošetrovatel'stvo, vedúceho daného oddelenia a napríklad pracovníka tímu, do ktorého chce uchádzač vstúpiť. Spojením prijímacích rozhovorov do jedného prijímacieho rozhovoru by došlo ku skráteniu celého výberového procesu minimálne o týždeň, pretože po prvom kole prijímacieho riadenia nasleduje týždenné čakanie na rozhodnutie o pozvaní uchádzača na druhé kolo prijímacieho riadenia. Ušetrí sa tak čas uchádzača aj zamestnancov NsP. V prítomnosti výberovej komisie zloženej minimálne z troch ľudí sa znižuje riziko chybného a povrchného hodnotenia uchádzača, a tým aj následného rozhodnutia o pozvaní na vstupné lekárske vyšetrenie a lekárske testy na možné alergie na chemické prípravky nachádzajúcich sa na danom pracovisku.

Od uchádzačov je požadovaný štruktúrovaný životopis a kópie dokladov o vzdelaní. Na základe zaslaných životopisov prebieha triedenie. Toto triedenie nie je objektívne, pretože každý uchádzač ponúka rozdielne informácie či napríklad niektoré dôležité informácie môžu aj chýbať. Preto navrhujem vytvoriť formulár, ktorý bude zaslaný uchádzačovi cez e-mail alebo poštou. Tento formulár by mohol získať informácie napríklad:

- O dosiahnutom vzdelaní, o kvalifikácii,
- O dosiahnutej praxi,
- O iných odborných znalostiach,

- O pracovnom mieste, o ktoré má uchádzač záujem,
- O aký pracovný pomer sa uchádza, či sa jedná o hlavný pracovný pomer alebo o vedľajší pracovný pomer, či o brigádu,
- Dátum možného nástupu,
- Identifikačné údaje: meno a priezvisko uchádzača, rok narodenia, bydlisko a kontakt, napríklad e-mail alebo telefón/mobil,
- A napokon súhlas s využitím údajov.

Pomocou formulára by sa získali kritéria hodnotenia uchádzačov, podľa ktorých by prebiehalo objektívne triedenie. Avšak je potrebné mať aj ďalšie kritéria na hodnotenie, a tak navrhujem vytvoriť popisy pracovných miest, keďže NsP ich vytvorené nemá.

**Tab. 5.1 Popis pracovného miesta pre všeobecnú sestru**

#### Popis pracovného miesta

|                    |  |
|--------------------|--|
| Identifikácia:     | Všeobecná sestra   |
| Charakteristika:   | Všeobecná sestra je pracovník s vyššou kvalifikáciou, ktorý poskytuje a zaisťuje základnú a špecializovanú ošetrovateľskú starostlivosť v súlade s diagnózou stanovenou lekárom.   |
| Nadriadený:        | Vrchná sestra  |
| Podriadený:        | sanitár  |
| Zastupuje:         | ďalšie všeobecné sestry  |
| Je zastupovaný:    | ďalšie všeobecné sestry  |
| Pracovné činnosti: | Zúčastňuje sa lekárske vizít a zabezpečuje včasné plnenie nariadených ordinácií a liečebných zákrokov. Sleduje vitálne a ostatné fyziologické funkcie chorých a o všetkých zmenách informuje lekára. Vykonáva komplexnú hygienickú starostlivosť u ležiacich pacientov. Zaisťovanie evidencie a činností spojených s príjmom, prepustením, preložením alebo úmrtím pacienta. Vykonávanie psychickej podpory umierajúceho a jeho blízkych a po stanovení smrti lekárom zaistenie starostlivosti o telo mŕtveho a činností spojených so smrťou pacienta. Zaisťovanie, uloženie, kontrola a manipulácia s liečivými prípravkami a zdravotníckymi prostriedkami. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Kvalifikačné požiadavky: | Vyššie odborné vzdelanie alebo bakalársky študijný program v obore Ošetrovateľstvo alebo v obore Všeobecné lekárstvo.   |
| Ďalšie vzdelanie:        | Znalosti z týchto oblastí: ošetrovateľská starostlivosť obecné, meranie a sledovanie zdravotného stavu a životných funkcií, aplikácia injekcií a očkovacích látok, odoberanie krvi a iných biologických vzoriek, obväzová technika. |
| Ďalšie požiadavky:       | Dobrý zdravotný stav, práca s PC.   |

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Ďalšie mnou vypracované popisy pracovných miest dávam do Prílohy 4. Jedná sa o tie pracovné miesta, ktoré NsP v súčasnosti ponúka.

Ďalej je možné získať kritéria na hodnotenie uchádzačov vychádzajúcich zo špecifikácie pracovného miesta. NsP nemá vypracované ani tie, a preto som ich vypracovala.

**Tab. 5.2 Špecifikácia pracovného miesta všeobecnej sestry**

| Špecifikácia pracovného miesta |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Všeobecná sestra:</b>       |   |
| •                              | Obecná spôsobilosť v : analyzovanie a riešenie problémov, jednanie s ľuďmi, organizovanie a plánovanie práce, osobnostný rozvoj, pružnosť v myslení a jednaní(adaptabilita, flexibilita, prispôsobivosť, improvizácia spôsobilosť), práca s informáciami, rozhodovanie, tímová práca.   |
| •                              | Osobnostné požiadavky: veľmi vysoké požiadavky sú kladené na presnosť a precíznosť, koncentráciu, pozornosť, dlhodobú pamäť, písomný a ústny prejav, prispôsobivosť, sebakontrola, sebaovládanie, samostatnosť, schopnosť pracovať v tíme, schopnosť prijať zodpovednosť, rozhodnosť, odolnosť voči mentálnej záťaži, kultivovanosť vystupovania, istota, pohotovosť vo vystupovaní, schopnosť sociálneho kontaktu, praktické myslenie a organizačná schopnosť. |

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Ďalšie mnou vypracované špecifikácie pracovných miest dávam do Prílohy 5. Opäť sa jedná o tie pracovné miesta, ktoré NsP ponúka v súčasnosti.

Na základe kritérií na hodnotenie uchádzačov navrhujem prerobiť aj hodnotiacu tabuľku, pretože na jej základe je možná spätná väzba a kontrola, či nedochádza k diskriminácii uchádzačov.



## 6. Záver

Získavanie a výber pracovníkov je veľmi dôležitý a náročný proces. Prilákať vhodných uchádzačov je ťažké a s obmedzenými zdrojmi ako je to v tomto prípade ešte oveľa ťažšie. Z veľkého množstva uchádzačov vybrať tých s potrebnou kvalifikáciou, schopnosťami, zručnosťami a praxou je taktiež veľmi ťažké. Preto by sa na tomto rozhodovaní malo zúčastňovať viacero ľudí, ktorí spoločnými silami vyberú z uchádzačov tých najvhodnejších a ponúknu im zamestnanie.

Cieľom mojej práce bolo vykonať analýzu výberového procesu stredného zdravotného personálu a na základe získaných informácií navrhnúť opatrenia na zlepšenie výberového procesu.

V teoretickej časti som sa zaoberala popisom procesu získavania a výberu pracovníkov. Túto teóriu som využila pri analýze výberového procesu Nemocnice s poliklinikou v Považskej Bystrici. Na základe získaných poznatkov usudzujem, že Nemocnica s poliklinikou je úspešná príspevková organizácia, ktorá je veľkým zamestnávateľom v okrese Považská Bystrica a má dlhoročné skúsenosti v oblasti poskytovania zdravotníckych služieb. Od svojho založenia sa NsP rozširuje a má to v pláne aj v budúcnosti. Tieto rozšírenia v posledných rokoch znamenali pre NsP potrebu nových zamestnancov, čo sa odrazilo v stúpajúcom počte zamestnancov rok od roku.

Vo výberovom procese som našla menšie nedostatky. Snažila som sa navrhnúť možné riešenia a opatrenia, ktoré by v konečnom dôsledku mali viesť k zefektívneniu celého procesu získavania a výberu zamestnancov. Medzi moje návrhy patrí vytvorenie transparentného a objektívneho prijímacieho procesu prostredníctvom spojenia dvoch kôl prijímacieho riadenia do jedného prijímacieho rozhovoru pred výberovou komisiou, vytvorením formulára na získavanie rovnakých informácií a vytvorenie popisov a špecifikácií pracovných miest k vytvoreniu objektívnych kritérií na hodnotenie uchádzačov. Či budú moje návrhy využité aj v praxi, závisí od pracovníkov personálneho oddelenia NsP.

Domnievam sa, že cieľ bakalárskej práce som splnila.

## Zoznam použitej literatúry:

### Odborná literatúra:

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Prel. O. Dobiášek. 6.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M.; Stephens, T. *Management a leadership*. Prel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek,. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Prel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 7. Vyd. Brno: CP Books, 2005. 271 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Prel. M. Henychová, M. Havelka. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Prel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Prel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

JANAS, K. *Od kúpeľov k nemocnici : 50 rokov nemocnice s poliklinikou v Považskej Bytrici*. 1. Vyd. Žilina: Knižné centrum. 2007. 67 s. ISBN 978-80-8064-302-7.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

Internetové zdroje:

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice* [online]. 2006. Dostupný z WWW:

[http://books.google.com/books?id=D78K7QldR3UC&dq=A+handbook+of+human+resource+management+practice&printsec=frontcover&source=bn&hl=sk&ei=mavRS4DHGc2cOLXo4KIO&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBgQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=D78K7QldR3UC&dq=A+handbook+of+human+resource+management+practice&printsec=frontcover&source=bn&hl=sk&ei=mavRS4DHGc2cOLXo4KIO&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBgQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false). ISBN 0-7494-4631-5.

Oficiálne webové stránky Nemocnice s Poliklinikou v Považskej Bystrici. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.nemocnicapb.sk/>.

Podniková dokumentácia:

Pracovný poriadok Nemocnice s poliklinikou v Považskej Bystrici

Ďalšia podniková dokumentácia

## **Zoznam skratiek**

ĽZ – ľudské zdroje

LDCH – liečebne pre dlhodobo chorých

NsP – Nemocnica s poliklinikou

LPS – liečebnopreventívna starostlivosť

CO – civilná obrana

SZP – stredný zdravotný personál

Tab. – tabuľka

## **Zoznam grafov**

Graf 3.1 Organizačná štruktúra ..... 23

Graf 4.1 Štruktúra zamestnancov SZP podľa veku..... 25

Graf 4.2 Štruktúra zamestnancov SZP podľa pohlavia..... 25

Graf 4.3 Štruktúra zamestnancov SZP podľa vzdelania ..... 26

Graf 4.4 Celkový počet SZP ..... 27

Graf 4.5 Vývoj počtu novoprijatých zamestnancov SZP ..... 27

Graf 4.6 Vývoj počtu odchádzajúcich zamestnancov SZP..... 28

## **Zoznam tabuliek**

Tab. 5.1 Popis pracovného miesta pre všeobecnú sestru ..... 40

Tab. 5.2 Špecifikácia pracovného miesta všeobecnej sestry..... 41

## **Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce**

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č.121/200 Sb. – autorský zákon, najmä §35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školných predstavení a užitia diela školného a §60 - školné dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej iba VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, ku svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§35 odst.3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústřední knihovně VŠB-TUO a iba jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzatvorím licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem iba so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 7.5.2010

.....  
Katarína Kostková

Adresa trvalého pobytu študenta:

Stred 2204/33, Považská Bystrica, 01701, Slovenská republika

Zoznam príloh:

Príloha 1 - Formy získavania zamestnancov mimo organizáciu

Príloha 2 - Hodnotiaca tabuľka

Príloha 3 - Zoznam oddelení a ambulancií v NsP Považská Bystrica

Príloha 4 - Popisy pracovných miest

Príloha 5 - Špecifikácie pracovných miest

Príloha 6 - Demografické zloženie zamestnancov SZP (tabuľky)

Príloha 7 - Vývoj počtu zamestnancov SZP (tabuľky)

## Príloha 1 - Formy získavania zamestnancov mimo organizáciu

### Inzerovanie

Inzerovanie je najčastejšou metódou prilákania uchádzačov a podľa Armstronga(2007) je jeho cieľom upútať pozornosť (zaujať vo veľkom množstve inzerátov konkurenčných organizácií), vytvárať a udržiavať záujem (informovať atraktívnym a zaujímavým spôsobom o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácii) a stimulovať akciu (inzerát musí byť napísaný pútavo a mať za následok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov).

Pri voľných pracovných miestach sa používajú k inzercii tieto metódy (Foot, Hook, 2002):

- oznamovacie vývesky spoločnosti,
- miestne alebo celoštátne noviny,
- odborné časopisy,
- noviny a magazíny minoritných skupín,
- náborové agentúry,
- univerzitné a školené kariérové strediská,
- agentúry pracovných príležitostí,
- rozhlas, televízia, kino,
- internetové stránky,
- vývesky a burzy práce.

### *Inzerát*

Inzerát na pracovné miesto je príležitosťou povedať ľuďom, čo môže organizácia ponúknuť a čo vyžaduje. Inzerát by mal obsahovať (Foot, Hook, 2002):

- názov spoločnosti a základné informácie o nej,
- názov pracovného miesta a hlavné povinnosti,
- požadované kvalifikácie, zručnosti, znalosti a skúsenosti,
- príležitosti a výzvy,
- plat a výhody,
- ako a do kedy sa prihlásiť (napísanie prihlášky alebo žiadosti, vyplnenie formulára alebo zaslanie životopisu so sprievodným listom).

Na kvalitu inzerátu má vplyv:

- formálna stránka inzerátu – veľkosť umiestnenie, grafické spracovanie,
- obsahová stránka – vzbudiť pozornosť, pôsobiť na city, na naše jednanie,
- umiestnenie inzerátu,
- veľkosť a formát,
- intenzita,
- kontrast a odlúčenosť,
- farba,
- logo a logotyp,
- titul pracovnej funkcie,
- predstavenie firmy (smerom dovnútra, cez produkt, postavenie na trhu až po zákazníka),
- text podrobnosti inzerátu – stručný popis práce, popis očakávaní, požiadavky každej strany, ostatné – lokalizácia, požadované dokumenty, kontaktná osoby s kontaktnou adresou.

## E-recruitment

V súčasnosti, kedy sa internet stáva každodennou súčasťou človeka, prichádza nová podoba získavania zamestnancov využívajúca práve internet. Jedná sa o e-recruitment, ktorý využíva pri získavaní zamestnancov prostriedky založené na počítačových sieťach, ako je verejnosti prístupná firemná internetová stránka. Tento proces získavania zamestnancov sa skladá z prilákania, triedenia a klasifikovania uchádzačov (predvýberu), výberu a ponúkania zamestnania alebo odmietania uchádzačov (Armstrong, 2007).

V poslednej dobe sa internet a e-mail používa ku komunikácii s uchádzačmi o zamestnanie čoraz viac. Organizácie týmto spôsobom znižujú náklady spojené so získavaním zamestnancov. Svoj inzerát spolu s online formulárom pre uchádzačov umiestnia na online stránku určenej na inzerovanie. Online stránky pre účely získavania zamestnancov sú stránky pracovných miest, stránky agentúr a stránky médií. Uchádzači o zamestnanie odosielajú elektronicky vyplnený formulár a svoj životopis, prípadne sprievodný list. Vyskytujú sa aj problémy spojené



s hlásením množstva nevhodných kandidátov. Tento problém sa dá vyriešiť používaním nástroja autoselekcie, ale to už záleží od organizácie, či túto možnosť využije (Armstrong, 2007).

### Outsourcing

Pri získavaní zamestnancov je možné využívať externé služby, outsourcing. K externým službám patria rôzne sprostredkovateľské agentúry a poradcovia, ktorí vykonávajú pre organizáciu triedenie uchádzačov. Pri zadaní konkrétnych požiadavkov a za určitý poplatok sprostredkovateľské agentúry, poradcovia predložia organizácii zoznam vhodných kandidátov na danú pracovnú pozíciu. Využitie tejto služby môže napokon ušetriť čas aj peniaze, ktoré by organizácia musela vynaložiť pri vlastnom triedení (Armstrong, 2007).

### Vzdelávacie zariadenia a úrad práce

Mnohé univerzity, vyššie odborné školy a učilištia vychovávajú veľmi vhodných adeptov na voľné pracovné miesta. Takúto možnosť mladej, čerstvej krvi využíva mnoho organizácií, ktoré vidia výhody v prílive nových nápadov a myšlienok.

Služby úradu práce sú hradené štátom a odporúča sa systematická spolupráca. Využívanie služieb úradov práce by sa malo stať metódou prvej voľby.

## Príloha 2 Hodnotiaca tabuľka

**Tab.2.1 Hodnotiaca tabuľka**

|   |           |                   |                |                   |
|---|-----------|-------------------|----------------|-------------------|
| Pracovné miesto                                       | Uchádzač: |                   |                |                   |
| Obsah rozhovoru                                       | Komentár  | Hodnotenie        |                |                   |
|   |           | A<br>nadpriemerný | B<br>priemerný | C<br>podpriemerný |
| Vzdelanie, prax a skúsenosti                          |           |                   |                |                   |
| Povahové vlastnosti a správanie                       |           |                   |                |                   |
| Záujem o danú prácu a firmu                           |           |                   |                |                   |
| Vlastné hodnotenie, chce sa rozvíjať                  |           |                   |                |                   |
| Otázky kandidáta                                      |           |                   |                |                   |
| .   |           |                   |                |                   |
| .   |           |                   |                |                   |
| Vzhľad uchádzača:                                     |           |                   |                |                   |
| Ďalšie poznámky a postrehy:                           |           |                   |                |                   |
| Záver : Kandidát je vhodný : ÁNO – NIE                |           |                   |                |                   |
| Prípadne iné vhodné pracovné zaradenie v rámci firmy: |           |                   |                |                   |

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

### Príloha 3 Zoznam oddelení a ambulancií v NsP Považská Bystrica

#### Oddelenia:

- Interné oddelenie,
- Chirurgické oddelenie,
- Detské oddelenie,
- Gynekologickopôrodnické oddelenie,
- Novorodenecké oddelenie,
- Oddelenie AIM,
- Neurologické oddelenie,
- Ortopedické oddelenie,
- Kožné oddelenie,
- Oddelenie tuberkulózy a respiračných chorôb,
- ORL oddelenie,
- Psychiatrické oddelenie,
- Doliečovacie oddelenie
- Oddelenie paliatívnej starostlivosti,
- Oddelenie klinickej mikrobiológie,
- Oddelenie klinickej biochémie,
- RDG oddelenie,
- Oddelenie fyziatrickorehabilitačné
- Oddelenie funkčnej diagnostiky,
- Hematologickotransfúzne oddelenie,
- Patologickoanatomické oddelenie,
- Poliklinicko onkologicko-klinické oddelenie,

#### Ambulancie:

- Alergologická ambulancia,
- Ambulancia klinickej onkológie,
- Ambulancia rizikovej gravidity
- Ambulancia tuberkulózy a respiračných chorôb,
- Anesteziologická ambulancia,
- Detská alergologická ambulancia,

- Detská gynekologická ambulancia,
- Detská neurologická ambulancia,
- Detská psychiatrická ambulancia,
- Dialýza,
- Endokrinologická ambulancia,
- Gastroenterologická ambulancia,
- Geriatrická ambulancia,
- Gynekologická ambulancia,
- Hematologická ambulancia,
- Chirurgická ambulancia,
- Infektologická ambulancia,
- Interná ambulancia,
- Kardiologická ambulancia,
- Kožná ambulancia,
- Logopedická ambulancia,
- Nefrologická ambulancia,
- Neurologická ambulancia,
- Oftalmologická ambulancia,
- Onkogynekologická ambulancia,
- ORL ambulancia,
- Ortopedická ambulancia,
- Praktický lekár pre deti a dorast,
- Praktický lekár pre dospelých,
- Psychiatrická ambulancia,
- Rehabilitačná ambulancia,
- Reumatologická ambulancia,
- Stomatologická ambulancia,
- Traumatologická ambulancia,
- Urologická ambulancia.

## Príloha 4 Popisy pracovných miest

**Tab.4.1 Popis pracovného miesta zdravotníckeho asistenta**

### Popis pracovného miesta

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Identifikácia:           | Zdravotnícky asistent  |
| Charakteristika:         | Zdravotnícky asistent je kvalifikovaný pracovník, ktorý sa podieľa na poskytovaní komplexnej ošetrovateľskej starostlivosti o dospelých a deti. Činnosti vykonáva pod odborným dohľadom všeobecnej sestry, pôrodnej asistentky alebo lekára.   |
| Nadriadený:              | Vrchná sestra  |
| Podriadený:              | sanitár  |
| Zastupuje:               | ďalší zdravotnícky asistenti   |
| Je zastupovaný:          | ďalší zdravotnícky asistenti   |
| Pracovné činnosti:       | Poskytuje komplexnú ošetrovateľskú starostlivosť. Sleduje fyziologické funkcie a prejavy pacientov. Stará sa o hygienickú starostlivosť a rozdeľovanie stravy a dodržovanie diét. Zavádza a udržiava kyslíkové terapie. Vykonáva sterilizáciu a dezinfekciu. Podieľa sa na činnostiach spojených s príjmom, prepustením a úmrtím pacienta. Vede príslušnú dokumentáciu. Asistuje pri transfúziách krvi pod priamym vedením lekára. |
| Kvalifikačné požiadavky: | Stredné vzdelanie s maturitnou skúškou v obore   |
| Ďalšie vzdelanie:        | Znalosti z týchto oblastí: hygienické normy a smernice zo zdravotníctva, dezinfekcia a sterilizácia, ošetrovateľská starostlivosť všeobecne, meranie a sledovanie zdravotného stavu a životných funkcií, aplikácia injekcií a očkovacích látok.  |
| Ďalšie požiadavky:       | Dobrý zdravotný stav, práca s PC.  |

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Tab.4.2 Popis pracovného miesta sanitára**

Popis pracovného miesta

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Identifikácia:           | Sanitár  |
| Charakteristika:         | Sanitár je kvalifikovaný pracovník, ktorý zabezpečuje pomocné, obslužné, prípravné a dokončovacie pomocné práce v zdravotníckych zariadeniach na úsekoch lôžkovej a ambulantnej starostlivosti, na operačných úsekoch a na transfúzných staniciach.  |
| Nadriadený:              | Vedúci laborant alebo vrchná sestra  |
| Podriadený:              | nikto  |
| Zastupuje:               | ďalší sanitár  |
| Je zastupovaný:          | ďalší sanitár  |
| Pracovné činnosti:       | Pod odborným dohľadom všeobecnej sestry vykonáva nasledujúce činnosti: dovoz jedla na oddelenie a jeho ohrievanie, zbieranie, umývanie a dezinfekcia riadu, obsluha a manipulácia s jednoduchými prístrojmi zdravotníckej techniky, manipulácia s kyslíkovými bombami, spolupráca na úprave tela mŕtveho a zaisťovanie odvozu, doprovod a prevoz pacientov na vyšetrenia a ošetrovania, zaisťovanie komplexnej starostlivosti o hygienu prostredia, zabezpečiť transport zdravotníckeho materiálu. |
| Kvalifikačné požiadavky: | Stredné vzdelanie s výučným listom v obore Ošetrovateľstvo alebo stredné vzdelanie bez maturitnej skúšky aj výučného listu v obore Ošetrovateľstvo.  |
| Ďalšie vzdelanie:        | Znalosti z týchto oblastí: ošetrovateľská starostlivosť obecne, sterilizácia pomôcok, farmakológia, liekové formy.   |
| Ďalšie požiadavky:       | Dobrý zdravotný stav.  |

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

**Tab.4.3 Popis pracovného miesta pôrodnej asistentky**

**Popis pracovného miesta**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Identifikácia:           | Pôrodná asistentka  |
| Charakteristika:         | Pôrodná asistentka je pracovníčka s vyššou kvalifikáciou, ktorá samostatne zaisťuje celostne zameranú odbornú ošetrovateľskú starostlivosť v oboru pôrodníctvo a gynekológia o ženy a novorodencov vo všetkých typoch zdravotníckych zariadení, v terénnej aj domácej starostlivosti.   |
| Nadriadený:              | Vrchná sestra   |
| Podriadený:              | sanitár   |
| Zastupuje:               | ďalšia pôrodná asistentka   |
| Je zastupovaný:          | ďalšia pôrodná asistentka   |
| Pracovné činnosti:       | Vedie ošetrovateľskú dokumentáciu. Poskytuje komplexnú ošetrovateľskú starostlivosť, prípravu pacientov na liečebné výkony. Asistuje lekárov a iným zdravotníckym pracovníkom na operačnom sále pri pôrode či pri pôrode cisárskym rezom. Vykonáva návštevne služby u tehotných žien a gynekologicky chorým ženám a sleduje ich zdravotný stav. Vedie špeciálne skupinové a individuálne telesné výchovy a dychové cvičenia a cvičenia pre ženy po gynekologických operáciách či gynekologických ochoreniach. Poskytuje poradenstvo v oblasti plánovaného rodičovstva a o spôsoboch možnej antikoncepcie. |
| Kvalifikačné požiadavky: | Vyššie odborné vzdelanie alebo bakalársky študijný program v obore Ošetrovateľstvo.   |
| Ďalšie vzdelanie:        | Znalosti z týchto oblastí: ošetrovateľská starostlivosť obecné, ošetrovateľská starostlivosť o tehotné ženy, základy zdravovedy, interné lekárstvo, gynekológia a pôrodníctvo.  |
| Ďalšie požiadavky:       | Dobrý zdravotný stav.   |

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

## Príloha 5 Špecifikácie pracovných miest

Tab.5.1 Špecifikácia pracovného miesta zdravotníckeho asistenta

| Špecifikácia pracovného miesta   |
|--|
| <b>Zdravotnícky asistent:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Obecné spôsobilosti: osobnostný rozvoj, počítačové schopnosti.</li><li>• Osobnostné požiadavky: veľmi vysoké požiadavky sú kladené na presnosť a precíznosť, praktické myslenia, prispôsobivosť, koncentráciu pozornosti a odolnosť voči senzorickej záťaži.</li></ul> |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab.5.2 Špecifikácia pracovného miesta sanitára

| Špecifikácia pracovného miesta  |
|---|
| <b>Sanitár:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Obecná spôsobilosť na základnej úrovni: jednanie s ľuďmi, numerická spôsobilosť, osobnostný rozvoj, pružnosť v myslení a jednaní (adaptabilita, flexibilita, prispôsobivosť, improvizácia, spôsobilosť), právna spôsobilosť, písomný prejav a komunikácia, tímová práca.</li><li>• Osobnostné požiadavky: krátkodobá pamäť, sebakontrola, sebaovládanie, presnosť, precíznosť a praktické myslenie.</li></ul> |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab.5.3 Špecifikácia pracovného miesta pôrodnej asistentky

| Špecifikácia pracovného miesta   |
|--|
| <b>Pôrodná asistentka:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Obecná spôsobilosť na pokročilej úrovni: jednanie s ľuďmi, osobnostný rozvoj, počítačová spôsobilosť, tímová práca.</li><li>• Osobnostné požiadavky: veľmi vysoké požiadavky sú na presnosť a precíznosť, rozlišovanie tvaru predmetu, koncentráciu pozornosti, rozdelenie pozornosti, dlhodobú pamäť, písomný a ústny prejav, prispôsobivosť, sebakontrola a sebaovládanie, samostatnosť, schopnosť pracovať v tíme, schopnosť prijať zodpovednosť, rozhodnosť, kultivovanosť vystupovania, istota, pohotovosť vystupovania a schopnosť sociálneho kontaktu, praktické a samostatné myslenie.</li></ul> |

Zdroj: Vlastné spracovanie



## Príloha 6 - Demografické zloženie zamestnancov SZP

**Tab.6.1 Veková štruktúra zamestnancov SZP**

| Veková kategória | počet |
|------------------|-------|
| 0-19             | 1     |
| 20-24            | 35    |
| 25-29            | 48    |
| 30-34            | 87    |
| 35-39            | 106   |
| 40-44            | 82    |
| 45-49            | 93    |
| 50-54            | 82    |
| 55-59            | 51    |
| 60-64            | 4     |
| 65 a viac        | 0     |

**Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia**

**Tab.6.2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov SZP**

| Vzdelanie                 | počet |
|---------------------------|-------|
| vysokoškolské             | 47    |
| bakalárske                | 53    |
| vyššie odborné            | 98    |
| úplné stredné             | 294   |
| stredné odborné           | 84    |
| základné + špeciálny kurz | 13    |

**Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia**

**Tab.6.3 Štruktúra zamestnancov SZP podľa pohlavia**

| Pohlavie | počet |
|----------|-------|
| muž      | 14    |
| žena     | 575   |

**Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia**

## Príloha 7 - Vývoj počtu zamestnancov SZP

**Tab.7.1 Vývoj celkového počtu zamestnancov SZP**

| Celkový počet zamestnancov SZP |       |
|--------------------------------|-------|
| Rok                            | počet |
| 2007                           | 561   |
| 2008                           | 568   |
| 2009                           | 589   |

**Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia**

**Tab.7.2 Vývoj počtu novoprijatých a odchádzajúcich zamestnancov SZP**

| Vývoj zamestnancov SZP |          |        |
|------------------------|----------|--------|
| Rok                    | Pribudlo | Ubudlo |
| 2007                   | 86       | 102    |
| 2008                   | 138      | 131    |
| 2009                   | 78       | 57     |

**Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta - podniková dokumentácia**